

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ
İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Irmak DURMAZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şule ÖZKAN

Ankara-2011

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ
İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Irmak DURMAZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Şule ÖZKAN**

Ankara-2011

ONAY

Irmak DURMAZ tarafından hazırlanan "PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ" başlıklı bu çalışma 18.05.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Rasih DEMİRCİ

Prof. Dr. (Başkan)



Dursun BİNGÖL

Prof. Dr.

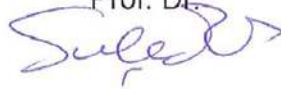
Azize ERGENELİ

Prof. Dr.



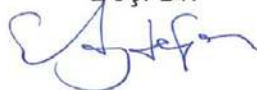
Şule ÖZKAN

Prof. Dr.



Enver AYDOĞAN

Doç. Dr.



ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler, en değerli sermayesi olan işgörenlerini güçlendirmenin yollarını aramaktadırlar. Böylece işletme, çalışanlarının iç girişimciliklerinden yararlanmaya çalışmaktadır. Çünkü bir işi en iyi bilen, o işi yapandır. Buradan hareketle çalışanların yenilikçiliklerini ön plana çıkarma zorunluluğu, eskiye nazaran daha çok hissedilmektedir. Artık işletmeler çalışanlarından daha fazla şey istemektedir. Bunun nedenleri arasında artan müşteri beklentileri, küreselleşme, farklılaşan çalışma koşulları ve karmaşık teknolojiler gösterilebilir. Geçmişteki katı kontrol hiyerarşisi ve geleneksel emir-komuta zinciri bugün önemini yitirmiştir. Bu tür geleneksel yaklaşımlar yerine, çalışanlar sorumluluk almayı ve kişisel olarak girişimde bulunabilmeyi öğrenmelidirler.

Bu tez çalışmasının her aşamasında bilgi, tecrübe ve fikri liderliği ile yol gösteren saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Şule ÖZKAN'a; doktora tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Ülkü ŞİŞİK ve Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ'ye; değerli hocalarım Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Prof. Dr. Azize ERGENELİ ve Doç. Dr. Enver AYDOĞAN'a; Ankara'da geçici olarak bulunduğum sürede kendisinden çok doktora tezime zaman ayırmama rağmen, bana her zaman destek ve moral veren eşim Filiz'e; bana doktora tez öncesi ve tez sürecinin her aşamasında sonsuz desteğini esirgemeyen paylaşımcı ve yardımsever insan Mustafa POLAT'a; özellikle doktora tezimin uygulama aşamasında bana yardımcı olan aileme ve Denizli Organize Sanayi Bölgesinin tüm yönetici ve çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar.....	v
ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI

1.1. Giriş.....	4
1.2. Personel Güçlendirme Kavramı.....	6
1.3. Psikolojik Güçlendirme Kavramı.....	11
1.4. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi.....	14
1.5. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımları.....	15
1.6. Psikolojik Güçlendirmenin Belirleyicileri ve Güçlendirme Araçları.....	25
1.7. Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	27
1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları.....	29
1.9. Psikolojik Güçlendirme Yolları ve Boyutları.....	31
1.10. Güçlendirilmiş Personel Özellikleri.....	44
1.11. Bazı Demografik Faktörlerin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkileri.....	46
1.12. Psikolojik Güçlendirme Sonuçları.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. Girişimcilik Kavramı.....	48
2.2. Girişimci.....	50
2.3. İç Girişimcilik Kavramı.....	52
2.4. İç Girişimci.....	62
2.4.1. İç Girişimcilerin Özellikleri	65
2.4.2. İç Girişimcinin Önemi ve Benzer Kavramlardan Farkı.....	67
2.4.3. İç Girişimcilik Kültürü.....	72
2.4.4. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller.....	73
2.4.5. İç Girişimciliği Geliştirme Yolları.....	75
2.5. İç Girişimcilik Modeli.....	78
2.5.1. Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	78
2.5.2. Çevresel Faktörler.....	86
2.5.2.1. Olumlu Çevre Özellikleri.....	88
2.5.2.2. Olumsuz Çevre Özellikleri.....	91
2.6. İç Girişimciliğin Boyutları.....	93
2.6.1. Yenilikçilik.....	94
2.6.2. Proaktiflik.....	99
2.6.3. Risk Alma.....	101
2.6.4. Özerklik.....	102
2.7. İç Girişimciliğin Sonuçları.....	103
2.8. İç Girişimcilik ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki.....	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Konusu.....	109
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	109
3.3. Araştırmanın Metodu.....	110
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	111
3.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	112
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	102
3.5.2. Veri Analiz Yöntemi ve Araçları.....	114
3.5.2.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği.....	117
3.5.2.2. İç Girişimcilik Ölçeği.....	119
3.5.3. Veri Analiz Tekniği.....	123
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	126
3.6.1. Korelasyonlar ve İç Tutarlılık Katsayıları.....	127
3.6.2. Araştırma Soruları.....	128
3.7. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	163
3.7.1. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	163
3.7.2. Demografik Faktörlere İlişkin Araştırma Sonuçları.....	166
3.7.3. Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkilerine İlişkin Araştırma Sonuçları.....	168
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	173
KAYNAKÇA.....	181
EKLER.....	202
ÖZET.....	212
ABSTRACT.....	213

TABLOLAR

Tablo 1. Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması.....	70
Tablo 2. Örneklemeye İlişkin Demografik Bilgiler.....	113
Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Algısı Faktör Yükleri.....	118
Tablo 4. Psikolojik Güçlendirme Algısı Faktör Yapısı.....	119
Tablo 5. Yenilikçilik Faktör Yükleri.....	120
Tablo 6. Risk Alma ve Proaktiflik Faktör Yükleri.....	121
Tablo 7. Özerklik Faktör Yükleri.....	122
Tablo 8. İç Girişimcilik Faktör Yapısı.....	123
Tablo 9. Temel İstatistikler.....	128
Tablo 10. Korelasyonlar ve İç Tutarlılık Katsayıları.....	130
Tablo 11. Psikolojik Güçlendirme Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	131
Tablo 12. İç Girişimcilik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	135
Tablo 13. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (ANOVA).....	140
Tablo 14. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (Katsayılar).....	140
Tablo 15. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (Model Özeti).....	141
Tablo 16. İç Girişimcilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel).....	141
Tablo 17. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (ANOVA).....	142
Tablo 18. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (Katsayılar).....	143
Tablo 19. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (Model Özeti)....	144
Tablo 20. İç Girişimcilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları).....	144
Tablo 21. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (ANOVA).....	146
Tablo 22. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (Katsayılar).....	146
Tablo 23. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (Model Özeti).....	147
Tablo 24. Yenilikçilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel).....	147
Tablo 25. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (ANOVA).....	148
Tablo 26. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (Katsayılar).....	149

Tablo 27. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (Model Özeti).....	150
Tablo 28. Yenilikçilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları).....	150
Tablo 29. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (ANOVA).....	151
Tablo 30. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (Katsayılar).....	152
Tablo 31. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (Model Özeti).....	153
Tablo 32. Risk Alma ve Proaktiflik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel).....	153
Tablo 33. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (ANOVA).....	154
Tablo 34. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (Katsayılar).....	155
Tablo 35. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (Model Özeti).....	156
Tablo 36. Risk Alma ve Proaktiflik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları).....	156
Tablo 37. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (ANOVA).....	158
Tablo 38. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (Katsayılar).....	158
Tablo 39. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (Model Özeti).....	159
Tablo 40. Özerklik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel).....	159
Tablo 41. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (ANOVA).....	160
Tablo 42. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (Katsayılar).....	161
Tablo 43. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (Model Özeti).....	162
Tablo 44. Özerklik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları).....	162

ŞEKİLLER

Şekil 1.	Psikolojik Güçlendirme Süreci	28
Şekil 2.	İç Girişimcilik Modeli.....	78

GİRİŞ

Küreselleşmenin, değişimin, bilgi temelli ekonominin, teknolojik değişimlerin ve risk olgusunun ortaya çıkardığı rekabet günümüz işletmelerini etkisi altına almıştır. Bu durumun işletmeleri sarstığı ifade edilebilir. İşletmeler bu sıkıntılardan kurtulmak için yeni teşebbüsler başlatma, statükoya meydan okuma gibi konuları kapsayan eylemlerde bulunmak durumunda kalmaktadırlar. Bunun ancak girişimci ruhları ortaya çıkarmak ile mümkün olabileceği ifade edilebilir (Seshadri ve Tripathy, 2006:17). Bunun yanında günümüzün bilgi temelli ekonomisinde hayatta kalmak ve hayatını idame ettirmek için yeni iş fırsatlarını keşfetme yeteneğine sahip olmak ve bunları başarılı şekilde kullanmak da gereklidir (See, 2004:699). Bu durumda girişimci ruha sahip olmanın günümüzde kritik başarı faktörlerinden biri olduğu söylenebilir.

Son yirmi yılda işletme stratejileri yenilikçilik üzerine yoğun bir şekilde odaklanmıştır. Bu girişimci düşünceye vurgu girişimci ekonomiye gelişim sağlamıştır. Girişimci ekonomi bilgi ve teknolojinin evrimi, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ile son derece önemli bir konuma yerleşmiştir.

İçinde bulunduğumuz zamanın iş çevresinde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için sadece rekabetçi olmaları yeterli olmamaktadır. Bunun farkına varan işletmeler çalışanları vasıtasıyla farkı yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama peşinde koşmaktadırlar. Bu strateji sayesinde işletmeler yeni işler ve yeni piyasalar yaratmış ve halihazırdaki işlerini geliştirme yönünde yeni açılımlar sağlamıştır.

Öte yandan teknoloji, küreselleşme ve endüstri sınırları gibi alanlarda yüksek değişim oranlarından dolayı işletme başarılı olmak için rakiplerinden daha hızlı yenilikçilik yapmak için rekabetçi kapasiteye sahip olmalıdır. Bu tür bir rekabetçi kapasite, yeni iş yapma yolları tanımlama, yeni ürün ve

teknolojiler geliştirme ve yeni örgütsel düzenlemelerle yeni pazarlara girmeyi kapsamaktadır (Zhang ve diğ., 2008:129).

Diğer bir konu ise işletmelerin büyük veya küçük olsun, günümüzün tahmin edilemeyen dünyasında başarılı olmak için çevik olmaları gerektiği ve hızla hareket eden pazarlarda hızlı tepki vermeleri gerektiği hususlarıdır. Bu merkezi olmayan yapılar inşa etme ve yetki devri anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda yöneticilerin liderler olarak değişmesi, güven ve sahiplik duygusunun işletmenin her alanında geliştirilmesini içerir (Taylor, 2001:128).

Bütün bu nedenlerden dolayı işletme liderleri işletmelerinin bütün seviyelerinde yenilikçiliği uygulamaları için yeni stratejiler bulmalı ve mevcut stratejilerini geliştirmelidirler. İşletmelerin yüz yüze kaldığı karmaşık senaryolar yüzünden bunun yolu liderlerin işletmeleri ile rakipleri arasında fark yaratacak düzeyde nitelikli bireyleri istihdam etmelerinden geçmektedir (Mollina ve Callahan, 2009:388). Bunun ise işletmedeki yeni işler yaratmayı ifade eden iç girişimcilik ile mümkün olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın amacı, Denizli Organize Sanayi bölgesinde değişik sektörlerde çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve kendilerinin iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların değişik demografik özelliklerinin psikolojik güçlendirme algıları ve iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi araştırılacaktır. İç girişimciliği yükseltmek için alınması gereken tedbirler ortaya konmaya çalışılarak, iç girişimciliğin yükseltilmesi ile personelin daha yenilikçi ve yaratıcı davranması ile ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmeleri sağlanabilecektir.

Psikolojik güçlendirme algısı yazında çok çalışılmış bir kavram olmakla birlikte iç girişimcilik ile beraber üzerinde araştırma yapılmamıştır. Çalışmamız kapsamında çalışanların hem psikolojik güçlendirme hem de iç girişimcilik seviyelerinin tespit edilmesi sağlanabilecektir. Psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi inceleyen

herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın önemini daha da artırmaktadır

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik güçlendirme algısı kavramı, önemi ve psikolojik güçlendirmeye yaklaşımlar ele alınmıştır. İkinci bölümde iç girişimcilik kavramı incelenmiş ve kavramsal açıdan bir çerçeveye oturtulmaya çalışılmıştır. Uygulama ise çalışmanın üçüncü bölümünde, psikolojik güçlendirme algısı ve i girişimcilik ölçekleri kullanılarak psikolojik güçlendirme algısının i girişimcilik üzerine etkileri Denizli Organize Sanayi Bölgesinde alışan 543 personel üzerinde yapılan araştırmayla sorgulanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI

1.1. Giriş

Günümüzde üretim ve hizmet işletmelerinin uzun dönemli hayatta kalmaları müşterilerin beklentilerini karşılayan veya aşan mal veya hizmet üretme yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden işletmeler müşterilerin beklentilerini karşılamak ve girdilerini kaliteli çıktılara dönüştürmeyi teminat altına almak için işgörenleri bu amaç doğrultusunda yönlendirmek zorundadırlar. Müşteri tatmini ise personel güçlendirmenin olduğu bir örgüt iklimi yaratmaya kendini adanmış tepe yöneticilerle mümkün olabilecektir (Ugboro ve Obeng, 2000:248).

Günümüzün işletmelerinde işgörenlerin taşıdıkları sorumlulukların derecesi büyüdükçe personel güçlendirmenin önemi daha da fazla artmaktadır. Güçlendirme, örgütsel etkililiğin üzerindeki etkisinden dolayı son zamanlarda üzerinde önemle durulan bir kavram olmuştur (Psoinos ve diğ., 2000:211).

Artan karmaşık ve rekabetçi dış çevreye bir yönetsel tepki olarak personel güçlendirmenin önemi 1990'larda artmıştır. Geleneksel hiyerarşik komuta-kontrol sistemi içinde örgütler artan kalite ve esneklik taleplerini karşılamamanın tek yolunun örgütte çalışanlar olduğunun farkına varmışlardır. Personel güçlendirmeye önemli bir destek kalite hareketi olan toplam kalite yönetimi ile olmuştur. Kalite yönetimi açık bir yönetim tarzını vurgular. Amaç, örgütte bulunan bütün çalışanların katılımıyla, müşteri tatminini amaç edinerek sürekli iyileştirmeye kalite kültürü geliştirmektir (Hill ve Huq, 2004:1026).

Güçlendirme bireylerin ve sosyal grupların ihtiyaçlarını karşılamak için politik, sosyal ve kültürel eylemleri başarmak ve karar vermeye katılım için stratejiler üretmek ve bunları sunma olanağına sahip olabilmektir. Güçlendirme bir kişinin toplumdaki kendi grubunun güç, kontrol, yeterlilik, özerklik, bilgi, gelişim, seçim konumlarının güçlendirilmesidir. Güçlendirme zayıf, güçsüz bireyler ve grupların durumlarını geliştirmelerini ve kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmalarını amaçlamaktadır (Üner ve Turan, 2010:1).

1980'lerin sonuna gelindiğinde Conger ve Kanungo (1988) yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerden sadece bir kısmı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları güçlendirebilir, fakat sadece bununla yetinilmemesi gerekmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) da yönetsel uygulamalar ile işgörenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerinde alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Ceylan ve diğ., 2005:36).

İlgili yazın incelendiğinde güçlendirme kavramının yönetsel uygulamalar ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki farklı açıdan ele alındığı görülmektedir. Güçlendirme konusunda yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı önem taşır. Yönetsel uygulamalar açısından güçlendirmeyi ele alan çalışmalarda hiyerarşik açıdan yukarıdan aşağı giden bir sürecin yaşandığı ve yöneticinin çaba ve girişimlerinin önemli rol aldığı görülmektedir. Bu hiyerarşik yapıda, yönetici sahip olduğu gücü çalışanı ile paylaşmaya karar verdiğinde güçlendirme söz konusu olmaktadır. Güçlendirmeyi psikolojik bakış açısından ele alan çalışmalarda ise çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları üzerinde durulmuştur. Yönetsel uygulamalar açısından güçlendirme, yöneticinin gücünü çalışanları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme kavramı ise çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder. Yönetim tarafından yürütülen

yönetmel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır. Güçlendirmenin psikolojik boyutu yönetmel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır (Arslantaş, 2007:228).

1.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Güç, işlerin yapılması için kaynakları harekete geçirmektir (Faulkner ve Laschinger, 2008:215). Güçlendirme kavramı ilk defa 17'nci yüzyılda ortaya çıkmıştır. İngilizce Oxford sözlüğü güçlendirme fiilini "bir kişiye özellikle yaşamını kontrol etme ve haklarını talep etmede daha güçlü ve güvenli kılmak için otorite veya güç vermek" olarak tanımlamıştır (Herselman, 2006:132). Conger ve Kanungo (1988)'nın da belirttiğı gibi İngilizcede güçlendirme fiili "muktedir kılmak" olarak tanımlanmıştır (Robbins ve diğ., 2002:424).

Gary Johns güçlendirmeyi, insanların inisiyatif almalarını ve organizasyonun sorunlarını çözmelerini sağlayacak olan yetki, fırsat ve motivasyonu vermek olarak tanımlamaktadır (Johns, 1996:418). Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005:416).

Güçlendirme konsepti 20 yılı aşkın bir süredir artan bir popüleriğe sahip olmuştur. Güçlendirme insan kaynakları terimi olup, işletme içindeki üst düzeydeki işğörenlerden daha alt düzeydeki işğörenlere olan güç transferini içermektedir. Güçlendirme teorisine göre karar vermede daha fazla özerklik fırsatı verilen işğören işinden daha fazla tatmin olacaktır (Salazar ve diğ., 2006:4).

Güçlendirme olgusu daha çok bireyin kendi yeteneklerinden emin olduğu ve karar verme otoritelerinin ve sorumluluklarının artırıldığı planlanmış bir süreçtir. İşletmedeki herkesin karar verme sürecine katılımını gerektirmektedir. Yönetici, işletmedeki tüm çalışanların ilerlemesini ve örgüt hedefleri doğrultusunda davranışlar sergilemesini istiyorsa; çalışanların bireysel girişimde bulunabilecekleri, çabalarının takdir edildiği ve kıymetlerinin bilindiği, yenilikçilik konusunda heyecan duydukları bir personel güçlendirme stratejisini bir an önce hayata geçirmelidir (Coffey ve diğ., 1994:150).

Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir. Güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi anlamındadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:91).

Personel güçlendirme asta güç, denetim ve yetki veren yönetici faaliyet ve uygulamalarıdır. Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar güçlendirmeyi, katılımın bir türü olarak algılamakta, örgütlerde gücün, daha az güce sahip olanlara aktarımı olarak ifade edilmektedir. Buna göre güçlendirme, istenen amaç ve sonuçlara ulaşmak için, personele örgüt kaynaklarını kullanma ve denetleme hakkı veren yönetim faaliyet ve uygulamalarıdır (Arı ve Ergeneli, 2003:133).

Conger ve Kanungo güçlendirmeyi “çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış” olarak tanımlamışlardır. Onlara göre: “Güçlendirme, astların görev davranışlarında hem öncü olarak kişisel girişimde bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmede ısrarlı olmalarıdır” (Doğan, 2006:25).

İşgören güçlendirme yöneticilerin işletmelerde işgörenlere kararlarda söz hakkı vermede daha fazla serbestlik ve daha fazla fırsat, otorite ve sorumluluk vermek olarak tanımlanabilir (Ro ve Chen, 2010:2).

Personel güçlendirme, bireyin iş rolüne aktif yönelimini yansıtan artan içsel görev motivasyonu olarak tanımlanabilir (Fuller ve diğ., 1999:389-390).

Güçlendirme beş aşamada sınıflandırılmaktadır. Birinci aşama işletme içindeki işgörenler arasında güçsüzlük hissine neden olan koşulların teşhisini gerektirmektedir. Bu da yöneticiler tarafından ikinci aşamada güçsüzlüğe neden olan dış koşulların ortadan kaldırılmasında kullanılacak olan güçlendirme stratejilerine yönlendirmektedir. Üçüncü aşamada işgörenlere öz yeterlilik bilgisi sağlanmaktadır. Bu bilginin elde edilmesinin neticesinde dördüncü aşamada işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedirler. Beşinci aşamada güçlendirmenin davranışsal etkileri gözlenmektedir (Stander ve Rothmann, 2009:197).

Güçlendirme ile ilgili tanımların çoğu kontrolün bazı yönleriyle ilgili olup bunlar; karar verme üzerinde, iş süreçleri üzerinde, performans hedefleri ve ölçümü üzerinde ve diğer insanlar üzerinde kontrol olarak sıralanabilir. Son zamanlardaki araştırmalar güçlendirmeyi psikolojik bir yapı olarak destekler. Bu da işgörenlerin iş yaşamları üzerinde kontrollerinin olduklarını hissettiklerinde güçlendirmenin meydana geleceği anlamına gelmektedir (Howard ve Foster, 1999:9).

Adler'e göre personel güçlendirme: "Grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştiren, toplum tercihlerini ve bulunan çevreyi de dikkate almaktır" (Doğan, 2006:34).

Ettore'ye göre personel güçlendirme; işletmenin en alt düzey çalışanı olsalar bile, çalışanların kendi kendilerine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları ve işletmenin ortağı gibi davranmalarıdır” (Doğan, 2006:34).

Bowen ve Lawler (1992:33) personel güçlendirmeye daha işlemsel düzeyde ve süreç yönelimli bir tanım yapmıştır. Buna göre güçlendirme, örgütsel performansa dayalı ödüller hakkındaki bilgiyi paylaşım, örgütsel performansı anlamaya ve katkı sağlamaya olanak tanıyan bilgiyi ve örgütsel performansı etkileyen karar alma gücünü işgörenlere verme olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000:249).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü engelleyici veya ortadan kaldırıcı şartların benimsenmesi yoluyla örgüt çalışanları arasında öz yeterlilik hislerinin artırılması süreci olarak tanımlamıştır. Güçlendirmenin etkililiği güçlendirilmiş işgörenler tarafından görev hedeflerini başarmak için davranışın başlatılması ve devam ettirilmesine bağlıdır. Güçlendirme tanımı arzu edilen işletme hedeflerine ulaşmak için işgörene örgütsel kaynakları kullanma ve kontrol etme hakkı veren güç ve yetki devrinden türemiştir (Ugboro ve Obeng, 2000:249).

Vogt ve Murrel'e göre personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme çalışmaları olarak tanımlanabilir (Vogt ve Murrel, 1990:8).

Yazında güçlendirme kavramı genel olarak iş üzerindeki özerklik, farklı becerilerin eğitimi, bilgi destekleme ve paylaşımı ile ilgili olarak kullanılmaktadır (Ollikainen ve Varis, 2006:39).

Güçlendirme işgörenlerin karar vermede özerkliklerini artırma yoluyla işletme kararlarına katılma fırsatı verilmesidir. Güçlendirme aynı zamanda geleneksel hiyerarşik yapıların kırılması olarak da tanımlanabilmektedir.

Endüstriyel ve örgütsel psikoloji ve yönetiminde güçlendirme, işgörenlerin işlerinde artan karar vermeyle sonuçlanacak özerkliklerini artırmaktır. Örgütsel bakış açısına göre ise güçlendirme işgörelere örgüt kültürünün bir parçası olarak özerk karar vermeye olanak sağlamak için gerekli becerileri sağlama sürecidir. Güçlendirilmiş ve adanmış bir işgücü modern örgütlerin etkili olarak işlevlerini sürdürmeleri için gerekli olmaktadır. Güçlendirme işgörenin örgüte olan bağlılığını da kolaylaştırmaktadır (Nauman ve diğ., 2010:640).

Bir çok araştırma güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu veya kişi çevre uyumunun motivasyon yansıması olarak tanımlamaktadır. Yazında güçlendirme, algılamalar ve bağlılık temelli tasarımlar olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar güçlendirmeyi güç veya otoritenin transferi, bilgi ve kaynakların paylaşımı gibi işi destekleyici yapılar olan iş yapısıyla tanımlamıştır. Güçlendirme aynı zamanda, yönetim veya liderlik eylemleri ile ödül veya eğitim sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarına bağlıdır (Robbins ve diğ., 2002:429-430).

Güçlendirme esas olarak gücün tepe yönetimden daha aşağıdakilere doğru transferidir. İnsanları güçlendirme onların işlerini etkileyecek eylemlere ve kararlara daha fazla katılımları için cesaretlendirmektir. Bu, onlara işlerine iyi fikirlerle gelmelerini ve fikirlerini uygulamaya koyma yeteneğine sahip olduklarını göstermek için fırsat yaratma anlamına gelir (Psoinos ve diğ., 2000:212).

Güçlendirme, işletmede müşterilere daha yakın olan işgörelere doğru sorumluluğu ve karar vermeyi itmektir (Jones ve Davies, 1991:212):

- Güçlendirme bir eylemdir: Güçlendirilecek kişiye gücün verilmesi eylemidir.
- Güçlendirme bir süreçtir: Gücün tecrübe edilmesine yöneltlen süreçtir.

- Güçlendirme bir psikolojik durumdur: Ölçülebilen durumları belirten bir durumdur (Menon, 2001:157).

1.3. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme temel olarak çalışanların güçlerinin artırılması olarak açıklansa da güç verilmesi her zaman bireyin kendisini güçlü hissetmesine neden olmamaktadır. Spreitzer (1995) bunun üzerine astın güçlendirmeye ilişkin psikolojik durumunu yanıtsan “psikolojik güçlendirme” kavramını ortaya atmıştır. Bu konuda Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin bireyin algılamalarına bağlı olduğunu vurgulayan öncü çalışmalar yapmışlardır. Conger ve Kanungo (1988) ise güç ve kontrol kavramları üzerinde durarak gücün bir ihtiyaç olduğunu ve içsel bir durum olduğunu ileri sürmektedirler. Bu ihtiyaç, insanlar güce sahip olduklarını hissettikleri zaman ya da olaylar, durumlar, koşullar ve insanlarla baş edebildiklerine inandıkları zaman karşılanmış olmaktadır. Buna göre psikolojik güçlendirme, bireylerde güçsüzlük hissine yol açabilecek durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de biçimsel olmayan unsurlar yardımıyla bireylerde öz-etki duygusunu artırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:130).

Bowen ve Lawler (1992) tarafından yapılan çalışmada güçlendirmede etkili olan örgütsel hiyerarşinin alt düzeydeki çalışanların karar alma yetkisinin delege edilmesi ve çalışanların bilgi ve kaynaklara erişiminin artırılması gibi yönetsel uygulamalar üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Conger ve Kanungo (1988) ise yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların güçlendirilmesinde bir yere kadar yeterli olabileceğini ifade ederek, güçlendirmeyi kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Conger ve Kanungo’nun bu çalışmalarını temel alan Thomas ve Velthouse (1990) benzer olarak güçlendirmede yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını

ifade ederek, konuya alternatif bir bakış açısıyla yaklaşarak güçlendirmede etkili olan yönetim uygulamaları gibi koşullar yerine, iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilgilenmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:15).

Psikolojik güçlendirme, güçsüzlüğü artıran durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de etkili olmayı sağlayan biçimsel olmayan etki inancının artırılarak, beklenti teorisindeki çaba-performans beklentisine atıf yapılmakta, personel güçlendirildiğinde bu beklentinin yükseltildiği, buna karşın performans-sonuç bağlantısı yönünde bir durum içermediği savunulmaktadır. Personelin kişisel fayda beklentisi yükseltilerek, “yapabilirim” tutumu geliştirmektir. Kişinin kendi etkililiğine inanma gücü, içinde bulunduğu durumlarla baş edebilmesini de etkilemektedir. Bireyin işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, işte karar verme fırsatları bulunduğunu ve işinde etkili olduğunu düşünmesi şeklinde ifade edilebilir (Arı ve Ergeneli, 2003:134-135).

Psikolojik güçlendirme işgörenlerin iş yaşantıları üzerinde kontrole sahip olduklarını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Spreitze’e göre psikolojik güçlendirme bireyin iş rolüne olan aktif yönelimini yansıtır ve kişilik özelliklerinden ziyade iş çevresince şekillenir. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü engelleyici koşulların tanımlanmasıyla işgörenler arasında öz yeterlilik hislerinin geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu da yeterli bilgi sağlanarak örgütsel uygulamalar ve gayri resmi teknikler ile mümkündür (Stander ve Rothmann, 2009:197).

Önceki araştırmalar güçlendirmenin psikolojik bir yapı olduğunu desteklemiştir. Buna göre güçlendirme kişilerin iş yaşamları üzerinde kontrol hissi var olduğunda meydana gelmektedir. İşgörenlerin karşılaştıkları problemleri daha fazla çözme yeteneğine sahip olması, işlerini yaparlarken daha fazla yeterli olma hislerine sahip olmalarını beraberinde getirir (Howard ve Foster, 1999:9).

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan olan Conger ve Kanungo (1988) özyeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak kabul ettikleri güçlendirmeyi örgüt üyelerinin özyeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır (Ceylan ve diğ., 2005:36).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmeyi, içsel bir görev motivasyonu olarak bireyin kendi iş rolüne olan yönelimini yansıtan dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. İçsel görev motivasyonu, bireyin görevinden doğrudan elde ettiği ve tatminle sonuçlanan olumlu deneyimlerdir (Ugboro ve Obeng, 2000:248).

Diğer bir ifade ile güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri seviyeye ulaştıran bir yönetim felsefesidir (Spreitzer, 1995:1442) ve bu felsefede bireylere kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmasıdır (Erstad, 1997:325).

Güçlendirmenin içsel doğası motivasyonel olup, bireyin beklentileriyle uyumludur. Motivasyon bireyin kontrol duygusuna sahip olduğuna olan içsel inancından türemiştir (Henkin ve Marchiori, 2003:276).

Personel güçlendirme, işletmelerde güç paylaşımı, yeterlilik ve değer içselleştirme gibi psikolojik bir güçlendirme deneyimi olarak bilişsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Chang ve Liu, 2008:1443). Spreitzer (1995) güçlendirmeyi “işgörenlerin başarılı olmak için güçlendirme müdahalesini tecrübe etmek zorunda oldukları psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır (Chang ve Liu, 2008:1444).

Güçlendirme örgütsel davranış uygulamaları ve örgütsel program seti olarak bir felsefedir. Bir birey için motivasyon beklentisi onun inanç sistemi olup, verilen görevdeki çabalar arzu edilen performans seviyesiyle

sonuçlanacak ve performansı arzu edilen çıktıları üretecektir (Chu, 2003:507).

1.4. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi

Yazın taraması birçok nedenden dolayı psikolojik güçlendirmeyi yönetim uygulamalarında önemli bir konu olarak görmektedir. Birincisi, güçlendirme örgütsel ve yönetsel etkililikte temel bileşenlerdir ve bu etkililik güç ve kontrol paylaşıldığında artar. Diğer bir neden ise güçlendirme doğru zamanda çevresel değişimlere tepki vermede kolaylaştırıcı bir faktör olması, bu da müşteri taleplerinin karşılanması ve tatminlerinin artırılması olarak görülür. Diğer bir neden ise, satış ve karlılığı artırması, maliyeti düşürme, daha fazla müşteri tatmini, örgüte artan sadakat, artan etkililik, daha etkili problem çözme ve bölümler arası artan koordinasyondur (Ergeneli ve diğ., 2007:41).

Teknolojik gelişmeler, artan küresel rekabet ve daha iyi eğitilmiş işgörenler güçlendirmenin önemini artırmıştır. Teknoloji, sisteme ve bilgiye erişimi kolaylaştırarak, yöneticiler tarafından yapılan kontrolün daha alt düzeydeki işgörelere transferine izin vermektedir (Ollikainen ve Varis, 2006:39).

Güçlendirme müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin kilit belirleyicisidir. Güçlendirilmiş işgörenler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve problemleri çözmek için inisiyatif kullanırlar böylece hizmet kalitesi ve müşteri tatmini artar. Güçlendirme önemli davranışsal sonuçları sağlamaktadır. Örneğin, güçlendirme işgörenlerin özyeterliliklerini artırır, daha uyumlu olmalarını sağlar. Güçlendirmeyle işgörenler müşteri taleplerini daha iyi karşılayıp en yüksek kalite standartlarını yakalayacaklardır. Böylece işgörenler kendilerine güvenildiklerini ve güçlendirildiklerini hissedersen daha kaliteli hizmet sunarak işlerinden gurur duyacaklardır (Chow ve diğ., 2006:483).

Herhangi bir işletmenin birincil amacı çalışanlarının işletmede var olmalarını anlamlı kılmaktır. Anlamlı bir var olma işgörenlere işte serbestlik, kişisel gelişim için fırsatlar ve onlara sadece astlar olarak değil de ortaklar olarak davranışı gerektirmektedir. Güçlendirme, işgörenlere işleriyle ilgili amaçları belirlemede, karar almada ve sorunları çözmede otorite ve sorumluluk olanakları sağlamaktır (Littrell, 2007:92).

İşletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilmesi ve çalışanların iş tatminini artırmasının yanı sıra, işletmenin verimliliğini de artıran bir uygulama olması sebebiyle personeli güçlendirme uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Çöl, 2004:12). Çünkü güçlendirme uygulamalarıyla birlikte işletmenin amaçlarını ve kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğini gören çalışanlar, bireysel ve takım amaçlarının birlikte gerçekleştirildiğini ve kendilerinin işletme amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduklarını anlayacaklardır. Bu durum onların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarına ve iş tatminlerinin yükselmesine olanak sağlarken, işletme amaçlarının da daha kısa sürede gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (Doğan, 2003:57).

1.5. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımları

Birçok araştırma güçlendirmeye ilişkin iki farklı yaklaşım sergilemişlerdir. Birincisi ilişkisel yaklaşım olup, güçlendirmeyi tanımlamada çevresel bileşenlere vurgu yapar ve işgörenlere güç, kontrol ve otorite veren bir seri yönetsel eylemler ve uygulamalar olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre güçlendirme örgütlerdeki daha az güçlü olanlara doğru gücün iletilmesidir. Buna göre ilişkisel yaklaşımı kabul edenler güçlendirmeyi işgörenlere örgütün kaynaklarını kontrol etme ve kullanma hakkının verilmesi gibi yönetsel eylemler ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Böylece işgörenlerin bütün örgüt seviyesinde daha aktif olarak katılımını sağlamayı cesaretlendirme anlamına gelen karar verme süreçlerine katılım düzeyinin artırılmasıdır. Bazı

yazarlar personeli güçlendirmek için yöneticilerin olumlu bir duygusal atmosfer, ödül, güven, inisiyatif ve sorumluluğu geliştirmeyi sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. İlişkisel yaklaşımda güçlendirmenin avantajları işgören düzeyinde problem çözme kapasitesinin artırılması, işgörenlerin potansiyellerini farkına varmalarına yardımcı olmak, örgütün performansı ile ilgili fikirleri paylaşmak, örgütsel performansı etkileyecek bilgileri sunmak ve işgörelere karar vermeleri için güç vermektir. Güçlendirmeye işgörenlerin perspektifinden yaklaşan teorisyenlere göre, güçlendirme işgörenlerin psikolojik durumunu yansıtmaktadır. Eğer işgörenler kendilerine güç transfer edildiğinde beklenildiği gibi davranmazlarsa, güce sahip olduklarının farkında değillerdir veya güçsüzlük hissine sahiptirler. Bu durumda güçlendirme işgörenlerin kendi algılarını içeren psikolojik bir değişkendir. Bu yaklaşım bilişsel veya motivasyonel yaklaşım olarak adlandırılır. Bilişsel yaklaşım gücün transferi yerine açık iletişimi, stres ve endişeyi azaltıcı duygusal desteği, katılım ve sadakati artırmayı amaçlamaktadır. Yöneticiler ve işgörenlerin özyeterlilik hissini artırmayı amaçlamaktadır. Böylece işgörenlerin adalet ve kontrol hisleri de artmaktadır. Conger ve Kanungo (1988:471-473) şu sorulara yanıt aramışlardır “ Astlar otorite ve kaynaklar paylaştırıldığında otomatik olarak güçlendirilirler mi? ve “Güçlendirme teknikleri sadece örgütsel kaynakların paylaşımını ve katılımı mı içermektedir?” Dolayısıyla güçlendirme kavramını yönetsel uygulamalardan astların algılama düzeyine kaydırmışlardır. Bilişsel yaklaşım güçlendirmeyi bir durumdan diğerine transfer edilen bir kişilik özelliği olarak görmemektedir. Güçlendirme sürekli bir değişken olup, bireyler kendilerini güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş olmalarından ziyade daha fazla veya az güçlendirilmiş olduklarını algılamaktadırlar. Spreitzer (1995) bu kavramı işgörenlerin başarılı olmak için yönetsel güçlendirme müdahalelerini tecrübe etmeleri gerektiklerini psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadırlar (Ergeneli ve diğ., 2007:41-42).

Kuokkanen ve Leino-Kilpi (2000) güçlendirme yaklaşımlarını üçe ayırmaktadır. Birinci yaklaşım feminist teoriye dayanmakta olup, mazlum

gruplar için koşulların iyileştirilmesi ile ilgilidir. İkinci yaklaşım yapısal güçlendirme olup, örgüt teorilerine dayanır. Bu yaklaşımda güçlendirme, astlara güç, kontrol ve otorite veren bir dizi eylem ve uygulamalardır. Üçüncü yaklaşım psikolojik güçlendirme olup, sosyal psikolojik teoriye dayanmaktadır. Menon (2001) ise güçlendirmeyi üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar yapısal, motivasyonel (psikolojik) ve liderlik güçlendirmeleridir. Yapısal yaklaşımda karar verme otoritesi ve yetkisinin örgütün hiyerarşisinde daha aşağılara doğru yeniden dağıtılması ve böylece işgörenin örgütsel sonuçları etkileme yeteneğine sahip yaratıcı ve risk almak için daha fazla esnekliğe sahip olacağına vurgu yapar. Liderlik yaklaşımında, vizyon belirlemede liderler hareket eden takipçilere enerji veren liderlere odaklanır. Otoriteyi vermek, sonuçlardan sorumlu olmak, katılımcı karar verme, bilgi paylaşımı, koçluk yapma insanları güçlendirecek liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik yaklaşım ise güçlendirilmiş bireyin içsel süreçleriyle ilgilidir. Lachsinger, Finegan ve Shamian (2001), Kanter'in modelinin yapısal güçlendirmeye olan işgörenin tepkisini içermemekte olduğuna işaret ederek karşı çıkmıştır. İş gerekleri ile uyumlu değerleri, inançları ve davranışları olduklarını algılayan işgörenler iş performansı yeteneklerine olan güvenleri oluşur. Daha fazla iş tatmini, daha az iş stresi gibi olumlu iş sonuçları ile neticelenen işlerini kontrol hisleri oluşur (Stander ve Rothmann, 2009:196).

Güçlendirme kavramı örgütsel ve psikolojik perspektiften tartışılmıştır. Yapısal veya örgütsel güçlendirme, işyerinde algılanan var olan veya olmayan güçlendirici şartlardır. Psikolojik güçlendirme ise işgörenlerin işleri ve örgütsel rollerine olan psikolojik algılarıdır (Chang ve diğ., 2010:428).

Yirmi yılı aşkın süredir işyerindeki güçlendirme üzerinde birbirinin bütünüleyici iki yaklaşım görülmüştür. Bunlar, yapısal ve psikolojik güçlendirmedir. İki yaklaşım da güçlendirici yapılar, politikalar, uygulamalar ve güçlendirme algılamaları üzerine odaklanmaktadır. Her iki yaklaşım da

güçlendirme kavramının gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Üner ve Turan, 2010:1).

Uygulamada personel güçlendirme, işgörenin göreviyle ilgili hedeflere ulaşmada öz yeterliliğini ve güvenini artırmaya odaklanmaktadır. Burke (1986), personeli güçlendirmenin onlar için gerçekçi yüksek performans beklentileri tesis etmek ve onlara güvenildiğini ifade etmekle olabileceğini belirtmektedir. Block (1987) ise, işgörenlerin karar almaya katılmalarına imkan tanınması ve bürokratik sınırlamaların üstesinden gelebilmek için işgörelere özerklik verilmesi yoluyla sağlanabileceğini söylemektedir. Özerklik, kontrol, kariyer gelişimi için fırsatlar ve işin anlamlılığını sağlayan genişletilmiş işler ve performansa dayalı ödöl sistemleri de işgöreleri güçlendirme yollarındandır. Aynı zamanda işgörelerin işlerinde kaliteyi geliştirici kararlar almaları için işgörelere otorite yetkisi verilmeli ve kaynaklar paylaşılmalıdır. Üretim işletmelerinde işgörelers süreç halindeki veya bitmiş işin kalitesini kabul veya reddederek güçlendirilebilir. Colzon (1987) ise güçlendirmenin, işgörelerin kendilerine empoze edilen talimatlar, politikalar veya emirler yoluyla katı bir kontrolü yerine, fikirleri, kararları ve eylemleri için sorumluluk alma serbestisinin verilmesiyle sağlanabileceğini vurgulamıştır. Personel güçlendirmenin ana amacı, iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak veya aşacak mal veya hizmet üretme yeteneğini artıracak bir işgücü yaratmaktır (Ugboro ve Obeng, 2000:249-250). Spreitzer (1995), güçlendirmeyi ikiye ayırmıştır. Birincisi güçlendirmeyi işletme içinde güce sahip olma ve karar verme gücü olarak tanımlamıştır. Bu ilişkisel bir yaklaşımdır. İkinci yaklaşım olan motivasyonel yaklaşıma göre ise güçlendirme anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarından oluşmaktadır (Salazar ve diğ., 2006:4). Bu yaklaşımlar maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **İlişkisel Yaklaşım**

Yönetim yazını güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda, güçlendirme yöneticinin gücünü astlarıyla paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç işletme kaynakları üzerinde resmi bir otorite anlamına gelmektedir (Salazar ve diğ., 2006:5).

Buna göre güçlendirme, karar verme ve gücü paylaşmak için örgütler tarafından alınan eylemlerdir. Bowen ve Lawler (1992:36) personel güçlendirmede işgörenler arasında paylaşılan dört ana bileşen olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; örgütün performansı ile ilgili bilgi, örgütsel performansa dayalı ödüller, örgütsel performansa katkı sağlayan bilgi, örgütün performansını etkileyen kararları alma gücüdür. Bu paylaşımlar üç temel düzeyde olabilir. En basit düzeyde işgörelere tavsiyede bulunmaları için güç verilir. Bir adım üst düzey olan iş katılımında işgörelere işlerini nasıl yapacaklarına dair daha fazla takdir yetkisi verilir. Son olarak yüksek katılımda ise işgörelerin iş birimlerinin katılımında doğrudan yer almasıdır (Hechanova ve diğ., 2006:72).

İlişkisel yaklaşıma göre personel güçlendirme bir yönetici davranışıdır. İşgörelerin karar alma sürecindeki katılım düzeylerinin artırılması, gücün ve yetkinin dağıtılarak işin yapılmasını güçleştiren bağımlılıkların azaltılması olarak ifade edilmektedir. Böylece çalışanların karar alma sürecinin bir parçası haline gelmesine izin verilerek gücün dağıtılması sağlanmaktadır. Personeli örgütün bütünü içinde katılıma cesaretlendirme fikri güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre personel güçlendirme, yöneticinin gücünü astları ile paylaştığı yönetsel uygulamalar şeklinde ele alınmakta ve katılımcı teknikler üzerinde durulmaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003:133-134).

Güçlendirme, çalışanların daha fazla karar verebilmesi için, onlara gücün verilmesi ve onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması

maksadıyla cesaretlendirilmesi sürecidir. Böylece personelin etkili bir şekilde çalışabilmesi için, serbestlik ve kaynaklara ulaşma imkanı sağlar. Bu yaklaşımda güçlendirmenin tanımlanmasında ortak yaklaşım, güç teriminin kullanılması olup, “yetkilendirmek, güç vermek” anlamına gelmektedir. Gücün üst düzeyden, daha fazla alt düzeylere dağıtılması anlamında kullanılmıştır (Gümüştekin ve Emet, 2007:92).

İlişkisel yaklaşım, karar almaya işgörenlerin katılımını sağlayarak gücün dağıtılması uygulamalarıdır (Carless, 2004:406). Liderler veya yöneticiler ile ilgili olup, güç ve otoritenin astlara verilmesini ifade etmektedir (Hill ve Huq, 2004:1028). Örgütlerde güç, hiyerarşik otorite ve kaynakların kontrolünden doğmaktadır. Güç, örgütsel sonuçları etkileme kabiliyetidir. İşgörenleri güçlendirme, karar verme otoritesini örgüt hiyerarşisinde aşağıya doğru hareket ettirilmesini ve işgörelere örgütsel sonuçları önemli derecede etkileyebilme yeteneğini vermeyi gerektirir. Kanter (1977)’e göre güçlendirme hiyerarşinin basıklaştırılması ve artan işgören katılımıyla sonuçlanır. Güçlendirme işgörenin işini yapması için otoriteye sahip olduklarını temin etmektedir. Bu, güçlendirmeye olan geleneksel bir yaklaşımdır ve gücü elinde bulunduranların eylemlerine odaklanır (Menon, 2001:156).

İlişkisel yaklaşım daha makro düzeyde olup, işyerinde güçlendirmeye olanak sağlayan sosyal yapısal şartlara odaklanmaktadır. Örgütte karar verme yetkisinin daha yükseklerden aşağılara doğru kaymasını, daha alt düzeylerde bulunan bireylerin bilgiye ve kaynaklara erişimini artırmayı içeren güçlendirici yönetsel uygulamalar üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda mantıksal temel, yapısal düzeyde yapılacak gerekli değişimlerle işgörenlerin güçlendirilmiş bir yaklaşım gösterecekleridir. Sosyal yapısal güçlendirme, örgüt çapındaki sorumluluğun aşağılara doğru kaydırılmasını artırma yoluyla oluşan işgören katılımıyla ilgilidir. İşgörenler işlerini nasıl icra edeceklerine dair daha fazla kişisel kontrol hissedecekler; işlerinin yapılışından ve stratejik yapıdan daha fazla haberdar olacaklar; performans çıktılarında daha fazla sorumlu olacaklardır (Üner ve Turan, 2010:2).

İlişkisel yaklaşım yöneticilerin sahip oldukları gücü astlarıyla paylaştıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler kendilerini güçlendirilmiş hissederek daha etkili olmaktadır. Böylece güçlendirme işgörelere hedefler üzerinde odaklanmada, rolleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmalarında, birbirleriyle daha etkili iletişim kurmalarında yardımcı olmaktadır (Fındıklı ve diğ., 2010:56).

İlişkisel yaklaşım güçlendirmenin sosyo yapısal bileşenlerince temsil edilir. Organik yapı, stratejik bilgiye erişim ve örgüt kültürü güçlendirmenin sosyo yapısal belirleyicileri olarak tanımlanabilir (Hançer ve George, 2003:5).

İlişkisel yaklaşım, örgüt hiyerarşisinde karar verme gücünün daha yüksekten alta doğru devredilmesine odaklanmaktadır (Ro ve Chen, 2010:2).

Bu yaklaşımda güçlendirme bireyin gücünün örgütteki konumuyla ilişkili olduğu varsayımına dayanır. Resmi güç örgütsel süreçlerle ilişkili olup, bireyin işinden sonuçlanır. Gayri resmi güç işgörenin örgüt içi ve dışındaki sponsorlar, astlar, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerden kaynaklanır. Güçlendirme dört tür güçlendirme yapısını kolaylaştırmaktadır. Bunlardan ilki fırsat olup, seçim, büyüme, mücadele hissi ve öğrenme fırsatıyla ilgilidir. İkinci güçlendirme yapısı ise bilgi olup, bireyin konumunda etkili olarak işlevini yerine getirmesi için gerekli olan veri, teknik bilgi ve uzmanlıkla ilgilidir. Üçüncü yapı destek olup, astlardan, çalışma arkadaşlarından ve sponsorlardan alınan geri bildirim ve liderlikle ilgilidir. Dördüncü ve son yapı kaynaklar olup, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan malzeme, para, ekipman ve zamanla ilgilidir. İlişkisel güçlendirme örgütteki davranışı etkileyen yapısal belirleyicidir. Yeterli güçlendirmeye sahip olan işgörenler örgütün onlardan beklediği görevleri başarabilmektedirler (Knol ve Linge, 2009:360).

- **Motivasyonel Yaklaşım**

Geçmişte araştırmacıların çalışmaları, daha düşük düzeylerde çalışanlar için, kaynaklar ve bilginin erişiminin artırılması ve üst düzeyden alt düzeye doğru yetkilerin verilmesini içeren güçlendirilmiş yönetim uygulamaları üzerinde odaklanılmıştı. Güçlendirme kavramı gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılmaktaydı. Motivasyonel yaklaşımda güçlendirme, resmi ve resmi olmayan yollarla etkin bilginin sağlanması, güçsüzlüğe neden olan durumların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ile örgüt üyeleri arasında öz-etki hislerini artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:93).

Psikoloji yazını ise güçlendirmeyi insanların içsel özelliklerine odaklanan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Buna göre güç, işgörenlerin görevlerini başarmaları için artırılmış motivasyon sağlamada şartlar yaratma yoluyla kişisel yeterliliklerini geliştirmek için olanak sağlama olarak görülmektedir (Salazar ve diğ., 2006:5). Güçlendirme bireylerin işlerine ve işletmedeki rollerine olan algılamaları ve tutumları olarak görülür. Conger ve Kanungo (1988)'nin motivasyonel yaklaşımı üzerine kurulan güçlendirme, dört boyuttan oluşan içsel bir görev motivasyonu olarak görülür. Bu boyutlar, anlam, yeterlilik, seçim ve etkidir. Buna göre güçlendirme işgörenin işinin anlamlılığına olan inancını, işini iyi yapmadaki yeteneğini, seçim hissini ve iş sonuçlarını etkilemedeki özerkliğini içermektedir (Chang ve Liu, 2008:1444).

Motivasyonel yaklaşımın odak noktası, işgörenlerin işte karşılaştıkları olaylar ve durumlarla başa çıkmaları için bireysel güçlerini algılamalarıdır. Bu yaklaşım gücün devredilmesine daha az vurgu yaparken, açık iletişimi, bağlılığı ve katılımı artırmak için cesaret ve geri bildirim vermeyi savunmaktadır (Carless, 2004:406). Buna göre güçlendirme, bireylerin işlerine ve örgüt içindeki rollerine olan tutumları ve algılamalarıdır. İşgörenlerin işlerinin anlamı ile ilgili inancı, işlerini iyi yapma yetenekleri, kendi kararını verme hissi ve iş sonuçlarını etkilemedeki özerkliğidir

(Hechanova, 2006:73). Yetki vermekten daha fazla şeyi ifade ederek, işgörenler kendilerini güçsüz hissettiklerinde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü güçsüzlük bireyleri örgütsel çevrenin fiziksel ve sosyal talepleriyle başa çıkamama inancına yöneltir. Yöneticilerin görevi işgörenlerdeki öz yeterlilik inancını azaltan ve güçsüzlük hislerini besleyen şartları tanımlamak ve ortadan kaldırmaktır (Hill ve Huq, 2004:1028).

Motivasyonel yaklaşım çalışanların bakış açısından ve algılarından hareket etmektedir. Bu yaklaşım, personelin içsel doğasına yönelmektedir. Kişi, kendisini güçlendirilmiş hissetmeden güçlendirme gerçekleşmiş sayılmamaktadır. Örneğin örgüt, personelin özerk davranmasına izin vermiş olabilir, ancak bunu kullanacak kişi kendisinin bu şekilde hareket edebileceğine inanmıyorsa sonuç bundan etkilenecektir. Gücün devredilmesinden çok, açık iletişim, stres ve kaygıyı azaltacak duygusal destek, bağlılığı ve katılımı artıracak ilham verici amaçlar gibi soyut unsurlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanın işi ve çevresi üzerinde denetim ve seçme imkanı olduğunun farkında olmasını, böylece içsel etki duygusunu artırmasını hedeflemektedir. Burada kişinin motivasyonel anlamda güç ve denetim ihtiyacı doyurulmaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003: 134).

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı daha mikro düzeyde olup, işteki psikolojik deneyimler üzerine odaklanır (Üner ve Turan, 2010:2).

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı güçlendirmeyi tecrübe edilmiş psikolojik bir durum olarak kuramsallaştırmaktadır. Güçlendirme kişisel öz yeterliliğe inanç ve kendi kararını kendin verme için içsel bir ihtiyaç olarak tanımlanan motivasyonel bir yapı olarak görülmektedir. Karmaşık doğasından dolayı bir çok araştırmacı çok yüzlü bir güçlendirme yapısı önermiştir. Özellikle Thomas ve Velthouse (1990) Conger ve Kanungo'nun psikolojik güçlendirme yaklaşımını genişletmiştir. Bunun üzerine Spreitzer (1985) güçlendirmeyi anlam, yeterlilik, seçim ve etkiden oluşan psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır (Ro ve Chen, 2010:2).

Conger ve Kanungo(1998)'ya göre güçlendirme örgüt üyeleri arasında öz yeterlilik hislerini artırma sürecidir. Bu da güçsüzlük şartlarının örgütsel uygulamalarla ortadan kaldırılmasıdır. Thomas ve Velthouse (1990), bu yaklaşımı gücü enerji olarak görerek genişletmiştir. Buna göre güçlendirme enerji vermek ve güç sağlamaktır. Spreitzer (1995)'ın modeli Thomas ve Velthouse (1990)'ın yaklaşımını temel alarak güçlendirmeyi, dört kavramla görülen artan bir içsel motivasyon olarak tanımlamıştır (Menon, 2001:156).

Güçlendirme, tecrübe edilen anlamlılık ve sorumluluk ile iş nitelikleri modeliyle benzerlik göstermektedir. Güçlendirme, örgütün güçlendirici bir iş çevresi yaratmak için tasarlanmış nesnel müdahalelerinden ziyade bireyin nesnel olmayan yorumlarıyla desteklenmektedir (Aryee ve Chen, 2006:795).

Motivasyonel yaklaşımı benimseyenler güçlendirmeyi ast açısından ele almaktadır. Sadece kaynak ve bilgi paylaşımının ya da yetki devrinin işgören güçlendirme için yeterli olmayacağı, aynı zamanda güçlendirmenin algılanması gereken bir olgu olduğu savunulmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:668). Psikolojik güçlendirme bireyin yapısal güçlendirmeye olan bir tepkisidir. Spreitzer (1985), işgörenin iş çevresini algılama biçiminin güçlendirme hislerini şekillendirdiğini ve psikolojik olarak birey tepkisel olmazsa yapısal olarak güçlendirici koşulların gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir (Faulkner ve Laschinger, 2008:216).

Psikolojik güçlendirme kişisel psikolojik bir belirleyici olup, iş çevresindeki şartlarla ilgili değildir. İşgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen bu şartlara olan reaksiyonlarıdır (Knol ve Linge, 2009:361).

Bu iki yaklaşım üzerine kurulan güçlendirme hem çevresel hem de bireysel bileşenleri içermektedir. Çevresel ve kişisel elemanlar ile algılamalar ve tutumlar arasındaki etkileşim işgörenin iş davranışını etkiler ve güçlendirmeyi tesis eder (Ergeneli ve diğ., 2007:42).

Her iki yaklaşımı da bir araya getiren tanıma göre güçlendirme, yöneticinin güçlendirmeye yönelik davranışlarından etkilenen astın, işle ilgili anlam, yeterlilik, seçim ve etki bileşenlerini algılamasını yansıtan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Lee ve Koh, 2001:686).

Güçlendirme yapısal olarak kuramsallaştırılsa da çalışmamızın odak noktası bireylerin psikolojik bir deneyimi olan güçlendirme üzerinedir. Buna göre güçlendirme bireylerin güçlendirildiklerine inandıkları zaman olabilmektedir. Çalışmamızda güçlendirme içsel görev motivasyonu olarak görülmekte olup, motivasyonel yaklaşım esas alınmıştır.

1.6. Psikolojik Güçlendirmenin Belirleyicileri ve Güçlendirme Araçları

Psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri, denetim odağı gibi bireysel değişkenleri içerdiği gibi, iş tasarımı, işyeri iklimi ve ödül sistemleri gibi sosyal yapısal değişkenleri de içerir (Fuller ve diğ., 1999:389-390).

Spreitzer (1985) güçlendirmenin öncüllerini araştırmıştır. Bunlardan bazıları bireysel faktörlerle ilgili iken bazıları ise bireyin dışından kaynaklanır. Spreitzer (1985) bunlara iş birimi düzeyinde bazı değişkenler eklemiştir. Bunlardan bazıları astlardan, iş gruplarından, çalışma arkadaşlarından ve üstlerden güçlü sosyopolitik destek, bilgiye erişim, katılıma odaklanan bir çalışma iklimi ve rol belirsizliğinin az olduğu iş birimleridir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkileri insana yönelik ve paylaşıma dayalı olma eğilimindedir. Güçlendirme hissi lidere yaklaşım, grup etkinliği ve grup değerlerinin artmasıyla artmaktadır (Ergeneli ve diğ., 2007:43).

Destekleyici bir iklim, karar almadaki işgören katılımını artırmaktadır. Destekleyici iş ilişkileri güçlendirme ile pozitif olarak ilişkilidir. Değişim yönelimli ve destekleyici bir liderlik tarzı da güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Katılımcı iş iklimi güçlendirmenin önemli bir belirleyicisidir.

Geri bildirim de güçlendirmenin anlam boyutunun önemli bir belirleyicisidir (Carless, 2004:409).

Psikolojik güçlendirme konusu ile ilgilenen önemli araştırmacılardan biri olan Spreitzer (1995) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda iş biriminin sosyal yapısal özelliklerinden düşük rol belirsizliği, kontrol alanının geniş olması, sosyo politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ile katılımcı iş iklimi gibi unsurların güçlendirmeyi teşvik eden bir iş çevresinin yaratılmasında etkili olduğunu ifade etmektedir. Spreitzer (1995), güçlendirmeyi etkileyen kişilik özellikleri ve çevresel değişkenlerden oluşan bir diğer çalışmada kişilik özelliklerinden özsaygı ile kontrol odağı ile çevresel değişkenlerden bilgiyi paylaşma ile ödül yapısının kişinin güçlendirme algıları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Açık fikirli, destekleyici, çalışanlarına işle ilgili bilgi sağlayan, cesaretlendiren liderler ile takım üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olması güçlendirmenin önemli belirleyicilerindendir. Kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hissedenen çalışanlar güçlü olduklarını hissetmektedirler (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:15).

İş performansı hakkında bilgi sağlamak güçlendirmeyi geliştirmek için gereklidir. Tersine, performans hakkında bilgi eksikliği güçlendirme hisleri üzerine ters etkiye sahiptir (Hall, 2008:146).

Sosyopolitik destek, kontrol alanı, stratejik bilgiye erişim güçlendirmenin belirleyicileri olarak bulunmuştur (Hançer ve George, 2003:5).

Kanter (1977), işyerinde güçlendirmeye yardım eden altı örgütsel yapı şartları tanımlamıştır. Bunlar; bilgiye erişim, destek, kaynaklar, fırsatları öğrenme, resmi ve resmi olmayan güçtür. Fırsat, bir işyeri şartı olup örgüt içinde ilerleme ve öğrenme olanaklarını yansıtır. Örgüt içindeki işlerin etkili yapılması için gerekli olan uzmanlık ve teknik bilgi de bilgi yapısını oluşturur. Destek, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden ve astlardan alınan yardım

ve geri bildirimi ifade ederken, kaynaklar işin etkili ve verimli olarak yapılabilmesi için gerekli olan zaman ve malzemeyi ifade etmektedir. Bu güçlendirme yapılarına erişimi olan işgörenler işletmeye karşı daha bağlı ve motive olacaklardır (Faulkner ve Laschinger, 2008:215). Psikolojik güçlendirmeyi etkileyen faktörler arasında lidere yaklaşım, grup değeri, grup etkililiği, kendi kendine liderlik, etik liderlik davranışları, lider-üye etkileşimi, kültürel değerler ve güven sayılabilir (Fındıklı ve diğ., 2010:57).

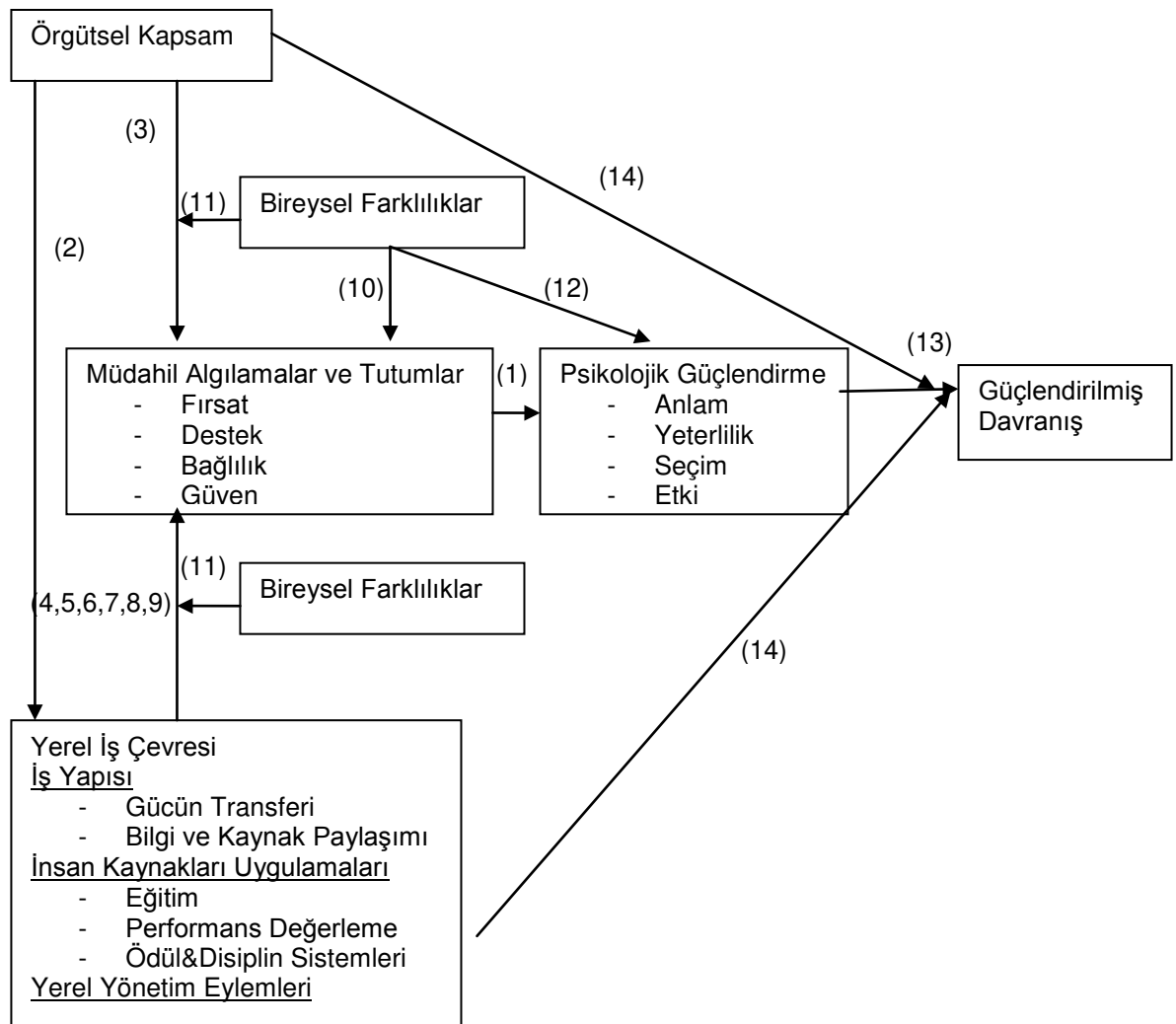
1.7. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Süreçte bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde etkili olan unsurlardan çevresel faktörler ilk aşamada ve ön koşul olarak ilk basamakta yer almaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:130).

Güçlendirme süreci çevresel ve bireysel düzeydeki birimlerin birleşmesiyle açıklanabilir. Şekil 1’de bu birimlerin etkileşimi ele alınmaktadır. Güçlendirme sürecindeki en kritik adım daha geniş bir örgütsel bağlamda yerel bir iş çevresinin yaratılmasıdır. Bu da işgörenlerin içsel motivasyon sağlamalarını, otorite ve gücü tecrübe etme fırsatı olan güçlendirilmiş davranışı sağlayacaktır. 2 numaralı ilişki yerel iş çevresindeki birimler olan iş yapısı, insan kaynakları uygulamaları ve yerel yönetim eylemleri ile daha geniş örgütsel bağlam arasındaki bağı yansıtmaktadır. Önemli işgören algılamaları (işyeri çıktılarını etkileyen algılanan fırsatlar ve algılanan örgütsel desteğin seviyesi) ve tutumlar (güven ve bağlılık) hem geniş örgütsel bağlam (ilişki-3) hem de yerel iş çevresinden (ilişki 4-9) etkilenmektedir. Müdahale eden algılamalar ve tutumlar örgütsel bağlam ve yerel iş çevresinin personel güçlendirmeyi etkilemesinde aracı olup (ilişki-1), süreçteki kilit bağlardır. Bu müdahale eden değişkenlerin yokluğu durumunda güçlendirme sürecini anlamak daha zor olacaktır. İşgörenlerin iş yerlerine getirecekleri bireysel farklılıklar da örgütsel bağlam ve yerel iş çevresinin etkilerine aracılık etkisi yapacak (ilişki-11), müdahale edici algılamaları ve tutumları (ilişki-10) ile personel güçlendirmeyi (ilişki-12) doğrudan etkileyecektir. Personel

güçlendirme ile güçlendirilmiş davranışlar arasındaki ilişkiler verilen otoritenin etki alanını doğrudan tanımlayan örgütsel bağlam ve yerel iş çevresinin birimleri tarafından (ilişki-14) aracılık edilir (Robbins ve diğ., 2002:421).

Güçlendirme teorisinin amacı çevresel birimlerin kişisel algılamalar ve tutumlar ile nasıl etkileşim içinde olduğunu açıklamak ve sonucunda bu birimlerin işteki işgören davranışlarını nasıl etkilediğini tahmin etmektir (Robbins ve diğ., 2002:422).



Kaynak: Robbins ve diğ., 2002:422.

Şekil 1. Psikolojik Güçlendirme Süreci

1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları

Güçlendirmede işgörenler hem kendilerini daha iyi hissedecekler hem de işlerinde sahiplik hissi oluşacaktır. İşleriyle ilgili daha fazla sorumluluk hissi duyarak, işlerini anlamlı bulacaklardır. İşgörenler işleri üzerinde kontrol duygusu hissedip işlerini daha anlamlı bulduklarında daha fazla tatmin olmaktadır. Bu da işgören devir oranını ve işe devamsızlığı azaltacaktır (Salazar ve diğ., 2006:5).

Psikolojik güçlendirme işletmelere, işgörenlerini daha iyi eğiterek, daha fazla sorumluluk vererek ve işletmenin kaderini belirlemede daha fazla rol oynamalarını sağlayarak işletmede tutmada yardımcı olur. Etkililik, verimlilik, bireysel ve kurumsal canlılık, kalite gelişimi ile pazardaki değişimlere daha hızlı tepki verme yeteneği artmaktadır. Personel güçlendirmenin yararları insan kaynakları ve örgütsel davranış yazınında da üzerinde önemle durulan bir konudur. Bazı yazarlar güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak görürler ve örgütsel kaynaklar üzerindeki kaynakları paylaşma sonucu ortaya çıkan potansiyel avantajlara vurgu yaparlar. Diğerleri ise işgörenin daha güçlü kılınarak kişisel yeterliliğini artıran motivasyonel yapı üzerinde dururlar (Gal-Or ve Amit, 1998:412).

Psikolojik güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanın işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2003:276).

Psikolojik güçlendirme uygulamalarının satış ve karlılıkta artışa, maliyetlerde azalmaya yol açtığı, personelin iş tatminini, bağlılığını, performansını ve üretim artışını olumlu etkilediği, müşteri şikayetlerini azalttığı görülmektedir. Personel güçlendirmenin örgütsel yararları, etkililikte

ve müşteri odaklılıkta artış, sorun çözmede daha etkili davranışlar ve sorunlardan korunma, işlevler arası koordinasyonun artması olarak sıralanmaktadır (Arı ve Ergeneli, 2003:136).

Güçlendirme, işgörenlerin kişisel kontrol hislerini artırır ve işe uyumlarında motive ederek olumlu yönetsel ve örgütsel sonuçları beraberinde getirmektedir (Stander ve Rothmann, 2009:196).

Güçlendirilmiş ve bağlılığı artmış işgücü modern örgütlerin etkili olarak işlevlerini sürdürmesi için gereklidir. Artırılmış rekabet ve örgütsel değişim iş süreçlerini, ürünleri ve müşteri hizmetini devam ettirmek ve geliştirmek için çaba sarf eden istekli ve bağlı işgörenleri gerekli kılmaktadır. Güçlendirme, iş rolünü ve kapsamını şekillendirme arzusu ve yeteneğinde bulunan bireyin aktif bir iş yönelimini yansıtır. Böylece güçlendirme işgörenin örgütüne bağlılığını da kolaylaştırmaktadır (Janssen, 2004:56).

İşgörenleri güçlendirme işgörenlerde daha fazla öz güven ve iş tatmini sağlayarak örgütsel etkililiğe ve müşteri tatminine katkı sağlamaktadır (Ro ve Chen, 2010:2).

Güçlendirme, işgörenlerin sadece elverişli performans çıktılarını umut etmekten ziyade, arzu edilen davranışı göstermesi için kişilerin inancını artırmaktır. Güçlendirme bireylerin değişim için paylaşılmış işletme vizyonu yoluyla kişisel ve işletme hedeflerini karşılar ve aşarken, kendi sorumluluklarının bilincinde olmasını sağlar. İşgörenin değişim için bir güç olduğuna inanmasını ve bunu başarmak için davranmasını sağlar. İşletme içindeki herkesin yer almasına ve örgütsel değişime katkı yapmasına olanak sağlar (Chu, 2003:507).

Psikolojik güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkililiğe katkı sağlayarak bağlılığı artırmakta, işgörenlerin daha fazla sorumluluk almalarını ve daha yüksek standartta mal ve hizmet üretimi için çalışmalarını sağlamaktadır.

Daha da fazlası, güçlendirilmiş işgörenler uzun vadede örgütsel maliyetleri azaltmaya ve kaliteyi artırmaya, kısa vadede ise müşteri tatminini artırmaya ve işletmenin günümüzün rekabetçi iş dünyasında yerini almasına yardımcı olmaktadır. Bu yolla örgütler çevrelerinde olan değişimlere tepki göstermede esneklik kazanacaklar ve satış rakamlarında artış olacak, işgörenlerin daha az tazminat talepleri olacaktır (Fındıklı ve diğ., 2010:55).

1.9. Psikolojik Güçlendirme Yolları ve Boyutları

Luthans (1992), yönetimin işgörenleri güçlendirmek için yapması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır (Littrell, 2007:92):

- İşgörenlerin yeteneklerine güvendiğinizi ifade edin,
- İşgörenlerin performansları için yüksek standartlar belirleyin,
- İşgörenlerin karar alma süreçlerinde yer almalarına izin verin,
- İşgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarına dair onlara serbestlik ve özerklik tanıyın,
- İşgörelere yönetsel hedefler verin,
- Ölçülü ve pozitif olarak pozisyon gücünü kullanın, zorlayıcı güç kullanımını sınırlayın.

Thomas ve Velthouse (1990)'a göre psikolojik güçlendirme psikolojik çevre veya iklimi değiştirerek artırılabilir. Bu tespit Spreitzer (1992) tarafından da desteklenmekte olup, güçlendirme bireyi çevreleyen bağlam tarafından etkilenmekte olan dinamik bir olgudur. Güçlendirme hissi çevresel faktörler tarafından çoğaltılabilir veya sınırlandırılabilir (Ghani ve Hussin, 2009:58).

Conger ve Kanungo(1988), psikolojik güçlendirmeyi örgütteki bireyler arasındaki güçsüzlüğe neden olan şartların tanımlanmasıyla ve güçsüzlük durumunun azaltılması yoluyla öz yeterlilik hislerinin artırılması süreci olarak ifade etmiştir. Güçlendirmeye olan psikolojik yaklaşım işgörenlerin sahip

oldukları güç seviyesini artırmak için kullanılan yönetsel uygulamalara değil, içsel motivasyona odaklanmıştır. Conger ve Kanungo (1988)'nin tanımını temel alarak Thomas ve Velthouse(1990) ve Spreitzer(1995) psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu tanımlamışlardır. Bunlar; anlam (iş hedeflerinin algılanan değeri), yeterlilik (öz yeterlilik hisleri), seçim (özerklik hisleri) ve etki (kişinin etkileme yeteneğini algılaması) olup çok boyutludur (Ghani ve Hussin, 2009:56).

Psikolojik güçlendirme, anlam (bireyin kendi ideal ve standartları ile iş yargısı arasındaki ilişki), yeterlilik (bireyin bir işi yapmasında kendine olan inancı), seçim (iş davranışlarını yerine getirirken özerklik derecesine olan inancı), etki (bireyin işteki sonuçları etkilemeye olan inancı) olarak dört boyuta ayrılır (Hall, 2008:145). Bu boyutlar, işle ilgili faaliyetlere pasif değil, aktif bir yönelimi ifade eder. Ayrıca, bunlardan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu olmayıp, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini ortaya koymaktadırlar (Ceylan, 2002:115; Üner ve Turan, 2010:3).

Daha yüksek düzeydeki anlam, yeterlilik, seçim ve etki daha yüksek içsel görev motivasyonunu yansıtır. Böylece, bu da gelişmiş görev stratejilerine, görevler esnasındaki sürekliliğe, daha fazla çabaya ve görev üzerinde daha yoğun dikkat odaklamayla sonuçlanma beklentisini sağlar (Hall, 2008:146).

Güçlendirme bir çok iş problemleri için iyi sonuçlar sağlamaktadır. Güçlendirmenin bazı yönleri, iş performansı üzerindeki kişisel kontrol, iş stratejilerinden haberdar olma, performans sonuçlarından daha fazla sorumlu olma olabilir (Hocutt ve Stone, 1998:119).

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin dört psikolojik durumu içerdiğini belirtmişlerdir. Bunlar anlamlılık, yeterlilik, seçim ve etkidir. Anlamlılık, görevin değeriyle ilişkili olup verilmiş bir göreve içsel ilgidir. İşgörenlerin görevlerini anlamlı olarak algılamaları güçlendirme hislerini

etkilemektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yeterlilik bireylerin görevlerini beceriyle yapacaklarına olan inancıdır. Hançer ve George (2003:4)'e göre bu bileşen güçlendirme için en güçlü kontrol mekanizması olup, sadece işgörenin yeterli olmak istemesinde söz konusu olabilir. Seçim, işgörenin görevlerini seçmede ve düzenlemede sorumluluğa sahip olmasıdır. Etki ise görevi başarma anlamında fark yaratma davranışlarının algılanmasıdır. Spreitzer (1995) anlamlılığı anlam olarak tanımlamış olup, bireyin kendi ideal ve standartlarıyla işin değeri ve amacının ilişkili olması olarak tanımlamıştır. Yeterlilik ise, bireyin eylemlerini beceri ile icra etmesinde kapasitesine olan inancını yansıtır. Seçim, iş davranışları veya süreçlerini başlatma ve devam ettirmedeki özerklidir. Etki ise, bireyin işteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileme derecesidir (Ergeneli ve diğ., 2007:43).

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin bireyin kişilik özellikleri ve iş kapsamından şekillendirilen bilişsel bir modelini önermiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme işgörenin rolüne olan yönelimini yansıtmaktadır. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse (1990) modelini modifiye ederek güçlendirmeyi şöyle tanımlamıştır “Güçlendirme motivasyonel bir yapı olup anlam, yeterlilik, seçim ve etkiden oluşmaktadır. Hep beraber bu dört boyut iş rolüne aktif bir yönelimi yansıtmaktadır. Aktif yönelim, bireyin iş rolünü ve kapsamını şekillendirme yeteneğini hissetmesi ve arzulamasıdır. Psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutu toplam güçlendirme yapısını oluşturur. Herhangi bir boyutun eksikliği toplam güçlendirmeyi azaltacak ancak tamamen yok etmeyecektir (Stander ve Rothmann, 2009:197).

Spreitzer (1995:1444), güçlendirmenin bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olduğunu ve dört boyuttan herhangi bir boyutun ihmal edilmesi ile güçlendirmenin tam anlamı ile gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktadır.

Psikolojik güçlendirmeden çok boyutlu bir yapı olarak bahsedilse de Spreitzer (1995) dört boyutun genel bir psikolojik güçlendirmede birleştiğini ifade etmiştir (Aryee ve Chen, 2006:795). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Anlam**

Anlam, işgörenin iş görevlerinin gerekleri ile kendi değerleri arasındaki uyum (Hochwalder ve Brucefors, 2005:1238) olup, yaptıkları işleri daha fazla anlamlı bulan bireyler karşılaştıkları engellerle daha iyi mücadele ederek işlerine olan bağlılıkları daha fazla artmaktadır (Hall, 2008:147).

Anlam, bireyin işiyle ilgili içsel ilgisi olup kişinin kendi standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirilmektedir. İşgörenler işlerinden kişisel anlam elde edebilirlerse daha fazla motive olacaklar ve daha fazla iş tatmini oluşacaktır (Fock ve diğ., 2011:320).

İşin anlamlılığı görevin ya da amacın birey için değeri ile ilişkilidir. Bireyin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir (Ergeneli ve Arı, 2005:130). Bireyin kendi görevinin amacına ilişkin değer ile, kendi ideallerini ve standartlarını karşılaştırdığında işe ilişkin rol, inanç ve davranışlar arasındaki uyumuna ilişkin algıdır (Arı ve Ergeneli, 2003:135).

Pratt ve Ashforth (2003)'a göre anlam, işgörenlerin işlerini önemli ve amaca hizmet ediyor olarak görme hisleridir. Hackman ve Oldham (1980) ise, iş gerekleri ile değerler, inançlar ve davranışlar arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır (Dickson ve Lorenz, 2009:169).

Thomas ve Velthouse (1990) anlamı bireyin kendi değer ve standartlarıyla iş amaçlarının uyuşması olarak tanımlamıştır. Spreitzer (1995), bireyin kişisel misyon ve beklentisiyle iş amacının değerinin ilgili olduğunu algılaması olarak tanımlamıştır. Örgütsel misyon ve hedef kendi

değer sistemi ile uyumlu olduğunda işgören işini önemli bulacak ve yaptığı işe daha fazla önem verecektir (Ghani ve Hussin, 2009:56).

Anlam, işin kişinin inançları, tutumları ve değerleri ile uyumlu olmasının algılanmasıdır. İş, işgörenler için önemli görülüp ciddiye alındığında anlamlı olmaktadır. Anlam, kişinin yaptığı işin kişinin değer sistemi için çeşitlilik, özdeşleşme ve önem arzetmesiyle mümkün olabilmektedir (Goodale ve diğ., 1997:196).

Anlam iş rolünün gerekleri ile inançlar, değerler ve davranışlar arasındaki uyumdur. Eğer işgörenlerin değer sistemi ile iş eylemleri çatışırsa diğer bir ifadeyle işgörenlerin kalpleri işleri için atmıyorsa, kendilerini güçlendirilmiş hissetmezler (Üner ve Turan, 2010:3).

Bireyin kendi ideal ve standartları ile görev amacının ilişkili olmasıdır. İş rolünün gereksinimleri ile bireyin inanç, değer ve davranışları arasındaki uyumdur (Robbins ve diğ., 2002:422). Bu da Hackman ve Oldham'ın iş nitelikleri modeliyle tutarlılık gösterir. Buna göre, eğer eylem kişinin değer sistemini gözönünde bulunduruyorsa, kişi anlamlılık duygusu hisseder. Bu da işin savsaklanmamasını sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

Anlam işe kişisel olarak bağlılıkla ilişkilidir. Güçlendirilmiş işgörenler işlerinin önemli olduklarını düşünerek işlerini daha fazla dikkat ederek yapmaktadırlar (Stander ve Rothmann, 2009:196).

Görevin çalışan için anlam ifade etmesi örgüte olan bağlılığının, katılımının ve işe yönelik dikkatinin artması ile sonuçlanacağına inanılmaktadır. Görevin çalışan için anlam ifade etmemesi durumunda ise çalışanın örgüte olan bağlılığının azalacağı, olaylara karşı ilgisiz kalacağı ve görevinde dikkat sorunu yaşayacağı düşünülmektedir (Arslantaş, 2007:230).

Anlam, işgörenin davranışları ile iş gerekleri ve sistematik örgütsel amaçlar arasındaki uyumdur (Faulkner ve Laschinger, 2008:216). İşgörenin iş amaçları veya hedeflerine inanması ve bunu dikkate alarak önemsemesidir. Anamlı bir iş, işgörenin değer sistemi ile örgütsel iş rollerinin amaçları ve gereksinimleri arasında uyum sağlar (Janssen, 2004:57).

Anamlılığın düşük derecede olması, önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetmek ve duyarsızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun aksine, yüksek derecede anlamlılığın olması, bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:672-673).

- **Yeterlilik**

Yaptığı işi iyi bir şekilde icra ettiğini hisseden bireyler, kötü yaptıklarını hissedenlere göre daha başarılı olacaklardır. Yeterlilik daha fazla çaba, engellerle karşı karşıya kalmada ısrarcılık ve daha fazla inisiyatif ile sonuçlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda yeterlilik ile performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Hall, 2008:147).

Yeterlilik, kişinin eylemleri gerçekleştirmek için sahip olduğu beceridir (Sigler ve Pearson, 2000:9; Hochwalder ve Brucefors, 2005:1238). Teknik bilgi sağlama ve teknik uzmanlara erişim yeterlilik hissine olanak sağlayacaktır. İşgörenlerin karşılaştıkları teknik problemleri daha fazla çözmeye yeteneklerinin olduklarını hissetmeleri, işlerinin nasıl yapılması gerektiği hakkında kararlar verirken daha fazla yeterli hissetmelerini sağlayacaktır (Howard ve Foster, 1999:9). Daha düşük yeterlilik hissi endişe ve kaçınma davranışına yol açarken, yüksek düzeydeki öz yeterlilik işten zevk duymaya ve girişimci davranışı sağlamaktadır (Fock, 2011:192).

Yeterlilik aynı zamanda bireyin iş rolündeki yeterliliği veya kişisel ustalığıdır (Robbins ve diğ., 2002:422-423). Yeterlilik bireyin iş performansı

ve kabiliyetinin en iyisini sergilediğini ifade etmesidir (Faulkner ve Laschinger, 2008:216).

Yeterlilik, bireyin kendisini işinde yeterli hissetmesi, yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi gereği gibi yerine getirebileceğine olan inancıdır (Ergeneli ve Arı, 2005:130). Personelin çaba gösterdiğinde, görevi başarabileceğine ilişkin kendisi ile ilgili olumlu değerlendirmelerini içermektedir. Birey “yeterliyim yapabilirim” hissine sahip olmaktadır. Bireyin kendi kapasitesine olan inancı temsil edilmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003:135).

Yeterlilik boyutuyla güçlendirilmiş işgörenler kendilerini etkili hissederek işlerini etkileyebilme kabiliyetine sahip olmaktadır. Yeterlilik bireyin işini yaparken sahip olması gereken bilgi ve becerilere sahip olmasıdır (Ghani ve Hussin, 2009:56).

Yeterlilik, Bandura (1989:1176)’nın bir bireyin işteki görevi ustalıkla yerine getirmesini sağlayan kapasitesine olan inancı olan öz yeterlilik üzerine yaptığı çalışmadan ortaya çıkmıştır. Böylece işgören gerekli olan becerilere ve yeteneklere sahip olduğuna inanırsa, görevini ustalıkla icra edebilir (Carless, 2004:407). Bandura (1989) düşük yeterliliğe sahip bireylerin, yetenekleri ile ilgili konuların gerekli olduğu durumlardan kaçınma eğilimi göstereceklerine dikkat çekmiştir. Bu kaçınma davranışı, bireysel korkularla kişinin yeteneklerinin gelişmesine engel olacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

Yeterlilikte bireyleri işlerini iyi yapmaları için gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olduklarına inanırlar. Mishra ve Spreitzer (1988)’e göre işgörenler kendi becerilerini aşan durumlardan kaçınma ve korkma eğiliminde olup yeterli oldukları aktivitelerle katılmak istemektedirler (Stander ve Rothmann, 2009:197).

Bireyler, sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere rahatlıkla girerler. Birey, mücadeleye yönelik çabalar içine girer ve böylece kendini geliştirme imkanına sahip olur (Gümüştekin ve Emet, 2007:96).

Yüksek düzeyde özyeterliliğe sahip olan bireyler daha zor hedeflere daha fazla bağlanma eğiliminde olup, bir görevi başaramadığı zaman bir dahaki sefere başarmak için daha fazla çaba ve ısrarlı olma eğilimindedirler. Güçlü bir yeterlilik hissi olan bireyler daha iyi icraat içinde olurlar, özyeterlilik hisleri arttıkça performansları da artmaktadır (Goodale ve diğ., 1997:196). Yeterlilik, aynı zamanda işteki öz yeterlilik olup, işgörenlerin görev aktivitelerini beceri ve başarıyla icra edebilme bilgi ve yeteneğine olan inançlarıdır. Yeterlilik hisleri çaba-performans beklentisi ve kişisel ustalık ile benzerlik göstermektedir. Yeterlilik hissi işgörelere iş rollerini beceri ve başarı ile icra edebilme inancı ve örgütü adına daha fazla çaba harcamasını sağlar (Janssen, 2004:57).

Öz yeterlilik kişisel yeteneğin bir bileşeni olup, kişilerin kendileri hakkındaki olumlu tutumları ve kendini değerli görme hissiyle ilgilidir. Diğer bir bileşen ise bireyin olaylar ve durumlar üzerindeki kişisel kontrolünü algılamasıyla ilgili olan denetim odağıdır. İçsel denetim odağına sahip olan kişiler ödüller ve başarıların yanında cezalar ve hataların da dışsal güçler ve şanstın değil, kendi davranışlarından kaynaklandığını hissetmektedirler. Onlar, kaderlerini kontrol edebileceklerini ve kendi adlarına hareket edebileceklerini kabul etmektedirler. Bu da güçlendirmenin önemli bir görünüşüdür (Dickerson, 1998:259). Yeterlilik içsel motivasyon ile ilişkilidir. Bireyin ruh hali öz yeterliliğini etkileyebilir (Dickson ve Lorenz, 2009:172).

- **Seçim**

Seçim, bireyin iş davranışları ve süreçlerindeki eylemleri başlatma ve düzenlemedeki özerklik hisleri (Robbins ve diğ., 2002:423) olup, bireyin iş

çevresindeki kontrolüdür (Faulkner ve Laschinger, 2008:216). Kişinin iş davranışlarına başlama ve bunları değiştirmeye ilgili karar vermedeki özerkliği ve iş şartları üzerindeki anlık kişisel kontrol hislerine sahip olmaları (Sigler ve Pearson, 2000:29) ve kişinin yaptığı eylemlerden sorumlu olmasıdır (Hochwalder ve Brucefors, 2005:1238).

Seçim, kişinin işi üzerindeki kontrol ve seçim yapma hisleriyle ilgili olup, işi esnasındaki özerklik gereksinimidir (Fock, 2010:39). Seçim bireylerin işlerini nasıl yapacaklarına dair sahip oldukları serbestlik hisleridir (Stander ve Rothmann, 2009:197). Bireyin seçme imkanına sahip olması, işini istediği gibi düzene sokması ve işi ile ilgili işlemleri yapmaya başlama kararını vermesi ile ilgilidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemlidir (Ergeneli ve Arı, 2005:130). Personelin eylemleri düzenleme ve yönlendirme seçeneği bulunduğu dair duygu ve inancını simgelemektedir. Özerk davranma olarak da ifade edilmektedir. Algılanan seçim duygusu, esneklik, yaratıcılık, inisiyatif, rahatlık ve olguları düzenleme olanağı vermektedir. Birey, olayları denetleyemiyorsa baskı, duygusal sıkıntı ve öz-etki duygusunda azalma ortaya çıkabilmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003:135).

Bireyin işindeki davranışlarında, süreçlerde ve yeni girişimlerde özerk olmasını ifade eder. Bireyin faaliyetlerinde sorumluluk almasının önemi üzerinde durur. Bireyin tek başına seçim şansının olması esneklik, yaratıcılık, inisiyatif imkanı tanımaktadır. Bireyin olaylar üzerinde kontrolü varsa duygusal sıkıntı yaşamayacak ve öz saygı duygusunda bir azalma olmayacaktır (Arslantaş, 2007:230).

Seçim bireyin eylemleri başlatma ve düzenlemede serbestliğe sahip olduğuna olan inancı olup, kendilerini eylemlerin merkezinde görmelerini yansıtmaktadır. Bireyin iş davranışları ve süreçlerini başlatma ve devam ettirmedeki özerkliğidir (Üner ve Turan, 2010:3).

Destekleyici bir iş çevresi işgörenin işine olan ilgisini ve özerkliğini artırmaktadır. Özerkliğe sahip olan işgörenler daha mantıklı seçimlerde bulunarak eylemlerini düzenleyebileceklerdir. Seçim, iş yöntemleri, prosedürleri, zaman ve çabayla ilgili karar vermede görülmektedir (Ghani ve Hussin, 2009:56).

Yapılan işte kendi kararını verme daha fazla çaba, ısrar ve değişen koşullara değişime uyumda esneklikle sonuçlanmaktadır. Yöneticiler, başarılı olmak için görevlerini yaparlarken gerekli özerkliğe sahip olduklarına inandıklarında iş performansı artmaktadır (Hall, 2008:147-148). Yeterlilikten farklı olarak seçimde davranışın seçimi yansıtılırken, yeterlilikte bireyin davranışındaki ustalığına olan inancı yansıtılır (Carless, 2004:407). Seçim, işgörelere işleri üzerinde kontrol ve işle ilgili karar süreçlerinde söz hakkı vererek, işgöreleri örgüte katılımın artmasına yöneltir (Janssen, 2004:57).

Seçim, kişinin iş görevlerini icra ederken sahip olduğuna inandığı özerkliği algılaması ve işle ilgili çeşitli durumlarda nasıl davranacağını seçebilmesidir. Seçim yüksek düzeylerde inisiyatif ve kendi kendini düzenlemeyle sonuçlanmakta olup içsel motivasyon için gerekli görülmektedir. Özerklik ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki, işgören devri ile arasında ise olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Goodale ve diğ., 1997:196). Birey ve grupların kontrollerini artırma çabalarıyla ilgilidir. Bu da kişisel davranışı başlatma ve düzenleme kabiliyeti olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, işgörelere yaptıkları işlere harcayacakları çaba ve ne zaman başlayıp bitirecekleri üzerinde kontrol sahibi olurlar (Dickson ve Lorenz, 2009:170).

- **Etki**

Etki, kişinin diğerlerinin işini ve kararlarını bütün düzeylerde etkilemesine olan inancıdır. İşteki sonuçları etkileyebileceklerine inanan bireyler, daha etkili ve verimli olmaktadır. Etki, karşılaşılan engellerle daha

iyi mücadele etme ve daha fazla çaba ile sonuçlanmaktadır (Hall, 2008:148). Kişinin işindeki sonuçları üzerindeki etkisinin derecesidir (Sigler ve Pearson, 2000:9). Örgütsel sonuçlar üzerindeki kişisel kontrolün kapsamı veya kişinin işte farklı bir şey yapmaya olan inancı (Carless, 2004:407; Faulkner ve Laschinger, 2008:216) olup, işgörenlerin örgütsel sistemi şekillendirmelerine katılımını kolaylaştırır (Janssen, 2004:57).

Etki bireyin iş sonuçlarını etkileme derecesiyle ilgilidir. Kişinin bireysel performans-sonuç ve kişi-çevre ilişkilerine olan etkisidir. Seçimin aksine etkide işteki işgörenlerin özerkliklerinden ziyade işin sonuçlarına vurgu yapılır (Fock, 2011:321). Etki, iş ortamındaki öğrenilmiş çaresizliğin tersidir (Dickson ve Lorenz, 2009:172).

Etki, bireylerin örgütlerinde bir fark yarattıklarını hissetmeleridir (Üner ve Turan, 2010:3). Bireyin davranışlarının işinde bir fark yaratabileceğine ilişkin algısıdır (Ergeneli ve Arı, 2005:130). Görevin amacı başarıldığında “fark yaratmak” anlamında kullanılmaktadır. Personel işe ilişkin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları etkileyebildiği ölçüde kendisini güçlendirilmiş hissetmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003:135).

İşgörenin işin stratejik, idari ve operasyonel sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu hissidir (Hochwalder ve Brucefors, 2005:1238). Kişinin iç çevresindeki sonuçlar üzerindeki algılanan etkileme derecesiyle ilgilidir. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlanan etki, işgörenin görev çevresinde bir fark yaratma olarak görülmekte olup, bir etkiye sahip olma fırsatına bağlıdır. Diğer bir ifade ile işgören işteki sonuçların üzerinde etkiye sahip olması için, nüfuzunu kullanma fırsatına sahip olmalıdır. Etki, performans yeteneğinden bağımsız olan bir kavram olarak kuramsallaştırılmıştır. Eğer bir işgören yeteneğini kullanabiliyor ama etkiye sahip değilse, bu etki eksikliği fırsat veya çevresel destek noksanlığına atfedilecektir (Robbins ve diğ., 2002:422).

Seçim kişinin kendi davranışları üzerindeki algılanan kontrolü iken, etki kişinin çevresi üzerindeki kontrolü algılamasıdır. Etki evrensel çaresizlik yapısı ve dışsal kontrol odağı ile ilişkilendirilmiş olup, düşük etki hissi ne kadar iyi icraat yapılırsa yapılsın çevreyi etkileyememe hissini uyandırmaktadır (Goodale ve diğ., 1997:197).

Etki, bireyin iş sonuçlarını etkileyebilmesiyle ilgilidir. Bireyin yaptığı işin bir bütün olarak amacı gerçekleştirmedeki payıdır (Ghani ve Hussin, 2009:56). Algılanan etki sağlanan sosyo-politik destek tarafından etkilenebilir. Sosyo-politik destek açık iletişimi, fikirleri korku olmadan söyleme fırsatını ve işletmenin her tarafında bulunan etkili insanlara erişim imkanını içermektedir. Aynı zamanda ortak takım çalışmasını maksimum kılmak ve sorumluluklardaki belirsizliğı de minimuma indirmek anlamına gelir. Sosyo-politik destek, merkezi olmayan bir karar verme sistemini de beraberinde getirir (Howard ve Foster, 1999:9-10).

Seçimin bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla ilgili olmasına karşın, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda seçim, işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1995:1443-1444).

Bu boyutlar, güçlendirilmiş davranışların iş çevresinde görülebilmesi için gerekli olan motivasyon için zaruri olan nkoşullar olarak görülmektedir. Daha belirli bir biçimde, işgörenler görevi yapmayı istemeli veya işi yapmaya değer görerek anlamlı bulmalıdır. İlave olarak, kendilerini iş çevresinin gerektirdiğı davranışlara girişmek için yeterli hissetmeliler, seçim yapmak için fırsatı algılamalılar, iş çevresinde olan her şey üzerinde davranışlarının etkisi olduğuna inanmalıdırlar (Robbins ve diğ., 2002:422). Her bir boyut bireyin güçlendirme algılamasına eşsiz bir katkı sağlar, dört boyut beraber güçlendirmenin esasını oluşturur (Janssen, 2004:57).

Bu boyutlar işyerindeki psikolojik güçlendirmenin temel çekirdeği olup, bireyin görev rolüne doğru olan yönelimini yansıtmaktadır. Herhangi bir boyuttaki düşük bir algı toplam güçlendirmeyi azaltacaktır. Bu yüzden her bir boyuttaki daha yüksek algı yüksek düzeyde bir güçlendirme için gerekli olmaktadır. İşgören psikolojik güçlendirmenin boyutlarını ve bu konseptle ilişkili stratejileri anlamalıdır. Yöneticiler de her bir boyutu iyi analiz ederek gerekli durumlarda gerekli tedbirleri almalıdırlar (Ghani ve Hussin, 2009:56).

Bu boyutlara beklenti teorisi perspektifinden bakıldığında etki performans-çıktı beklentisini, yeterlilik çaba-performans beklentisini, anlam beklenen çıktı valansını, seçim ise diğer boyutları temel alan bir karar için algılanan fırsatı temsil etmektedir (Tuuli ve Rowlinson, 2009:1335).

Bu dört boyut bireyin istekli olup iş rolünü ve kapsamını şekillendirebildiğini hissettiği kişinin iş rolüne olan aktif bir yönelimini temsil etmektedir. Dört boyut genel bir psikolojik güçlendirme yaratmak için birleşmekte olup, herhangi bir boyutun eksikliği toplam psikolojik güçlendirmeyi yok etmez ama azaltır (Tuuli ve Rowlinson, 2009:1335). Boyutlar bireyde psikolojik bir durum olarak güç ve denetim ihtiyacının tatmin edildiği duygusunu yaratmakta, böylece bireyin kendini güçlendirilmiş hissetmesini sağlamaktadırlar (Arı ve Ergeneli, 2003:135). Boyutlar birleştiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Öte yandan herhangi bir boyutun eksikliği, hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da, derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu and Leung, 2003:368).

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda

gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir.

1.10. Güçlendirilmiş Personel Özellikleri

Güçlendirilmiş bireyler daha az güçlendirilenlerden daha fazla performans sergilemektedirler. Çünkü güçlendirme, yöneticilerin görev davranışlarını başlatma ve devam ettirmelerini artırmaktadır. Daha yüksek düzeylerdeki güçlendirme performansı artıran davranışlar olan çaba, çaba yoğunluğu, ısrar ve esnekliği daha fazla sağlamaktadır (Hall, 2008:147).

Güçlendirilmiş işgörenler, işlerini etkileyen amaç belirleme ve karar alma faaliyetlerine katılmalarından dolayı daha yüksek iş tatmini ve performans sergilemektedirler (Ugboro ve Obeng, 2000:250).

Bireyler güçlendirildiklerini hissettiklerinde esneklik, elastikiyet, ısrarcılık gibi proaktif davranışlar birbirini takip etmektedir. Böylece işlerini anlamlı hisseden bireyler örgütün içinde ve dışında diğerleri üzerinde etki sahibi olarak iş sorumluluklarını tamamlarlar ve daha iyi icraat için motive olurlar (Tuuli ve Rowlinson, 2009:1335).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha kabiliyetli görürler, örgütü ve kendi işlerini anlamlı bir şekilde etkileyeceklerine inanırlar. Bu yüzden ekstra rol çabaları göstermeleri, bağımsız olarak hareket etmeleri ve örgüte yüksek bağlılık duymaları beklenir (Arslantaş, 2008:106).

Güçlendirilmiş işgörenler iş çıktılarının kalitesi ve işin nasıl yapıldığı üzerinde kontrole sahiptirler. Yüksek düzeyde görev özerkliği ve özdeşleşmeye sahiptirler (Ugboro ve Obeng, 2000:252). İşgörenler güçlendirildiklerinde işlerine kendilerini tam olarak vermektedirler. İşini etkileyen kararları alarak oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmektedirler. Yapacakları eylemler için sorumluluk alırlar ve önemsiz ve zaman alıcı

bürokratik engellerin üstesinden gelirler. Aynı zamanda fark yaratmanın yollarını aramak için kalite ilkelerine sıkı sıkıya sarılarak işletmeye değer katarlar (Ollikainen ve Varis, 2006:40). Bu işgörenler işin değişik yönlerinde önemli etkiye sahip olduklarını hissederler. Bu işgörenler daha iyimser olma eğilimiyle, katılımla, bağlılıkla kendini göstererek artan bir şekilde öz yeterlilik hislerini geliştirirler. Öz yeterlilik etkili performans ile ilişkilidir (Henkin ve Marchiori, 2003:276).

Güçlendirilmiş işgören işinden daha fazla doyum sağlayacak, işine daha fazla bağlı, yenilikçi ve üretken olacak ve işletmede işgören devri de daha az olacaktır. Güçlendirilmiş işgörenler kendilerini işlerinde daha etkili olarak algılayacaklar, güçlüklerle daha kolay mücadele edecekler, yeni bir şeyi denemekten daha az kaçınacaklardır (Henkin ve Marchiori, 2003:276).

Quinn ve Spreitzer (1997:41)'in yaptığı araştırmalarda, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur (Doğan, 2003:40):

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir),
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır),
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir),
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).

1.11. Bazı Demografik Faktörlerin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkileri

Eğitim düzeyi ve kıdemin psikolojik güçlendirme algısına etkisi olmayıp, Hançer ve George (2003) yaptıkları araştırmada daha kıdemli işgörenlerin iş atmosferine daha iyi uyum sağladıkları, tecrübe yoluyla öğrendikleri, çaba ve ısrarın performans ve yeterlilik hislerine yol açtığını belirtmişlerdir. Denmark (1993), statüsü yüksek olan bireylerin güçlendirmeyi daha fazla algıladıklarını bulmuşlardır. Koberg ve diğ. (1999) cinsiyete göre psikolojik güçlendirme algısının farklılaşmadığını bulmuşlardır. Hançer ve George (2003) ise kadınların anlam ve etki boyutlarında erkeklere göre daha az güçlendirilmiş hissettiklerini bulmuşlardır. Aynı zamanda yaşı daha fazla olan işgörenlerin anlam, yeterlilik ve etki boyutlarında daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini bulmuşlardır. Kram (1983), eğitim düzeyi yüksek olanların daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini, Hançer ve George (2003) ise daha düşük eğitim düzeyine sahip işgörenlerin anlam ve toplam güçlendirme hislerinde kendilerini daha fazla güçlendirilmiş algıladıklarını bulmuştur (Ergeneli ve diğ., 2007:43).

1.12. Psikolojik Güçlendirme Sonuçları

Güçlendirme algılamaları, işgörenin ürettiği ürünün miktarını ve kalitesini etkilemektedir. İşinde yaptıklarının anlamlı olduğunu hisseden, işini yapmak için gerekli olan beceriye sahip olan, işini başarılı bir şekilde nasıl tamamlayacağını belirleyen ve işleri üzerinde etkiye sahip olduklarına inanan işgörenler bunu daha az algılayanlara göre daha yüksek düzeylerde performans sergilemektedirler (Sigler ve Pearson, 2000:32).

Spreitzer (1995) güçlendirme algılamasıyla performans arasında pozitif ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Şöyle ki, güçlendirildiğini algılayan işgörenler daha az seviyede güçlendirildiğini algılayan işgörenlerden daha fazla performans sergilemektedirler. Kirkman ve Rosen (1999) da güçlendirilmiş takımların güçlendirilme hissinden mahrum olan takımlara göre çok daha

fazla üretken olduğunu bulmuştur. Bu da takım güçlendirmesinin algılanmasının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı olarak ilişkisini beraberinde getirmiştir (Sigler ve Pearson, 2000:32).

Hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, güçlendirildiklerini hisseden hemşirelerin işlerinden fazla tatmin oldukları ve örgütlerine daha fazla bağlandıkları tespit edilmiştir (Chang ve diğ., 2010:428).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirmenin, enerjinin görev üzerinde toplanması, hareketsizliğin zıttı olarak hareketle, kendi görevinin başarısı için kontrol esnekliği, problemler veya fırsatlar ortaya çıktığında yeni görevlere başlamayla, belirsizlik veya problem koşulları altında engellere karşı esnek olarak motivasyonu sürdürmekle karakterize edilen bir davranışla sonuçlandığı hükmüne varmışlardır (Robbins ve diğ., 2002:435).

İşgörenlerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları ile güçlendirme arasında tutarlı ve güçlü bir ilişki vardır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler ne kadar fazla kendilerini güçlendirilmiş hissedersen işlerinde o kadar fazla mutlu olurlar ve örgüte o kadar fazla bağlanırlar. Netice olarak bireysel performans artacağı için örgütsel performans da beraberinde artar (Üner ve Turan, 2010:2).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik Fransızca kökenli bir sözcük olarak (entrepreneurship) girişim kelimesinden türemiştir (Luchsinger ve Bagby, 1987:12). Johnson'a göre girişimcilik daha önceden var olmayan bir şeyin yapılması ve yaratılması gibi yaratıcı bir eylemdir ve içerdiği farklılık ve yenilikten dolayı belli bir dereceye kadar risk içerir. Birey ve toplum için değer yaratmaya çalışırken ölçülü bir yaratıcı yıkıcılığı da bünyesinde barındırır. Girişimcilik sürecinde işletmeler ve yöneticiler ihtiyaç duyulan zaman ve çabayı harcayarak mevcut psikolojik, finansal ve sosyal riski de üstlenerek yeni bir şey yaratırlar (Johnson, 2001:138). Bu nedenle girişimcilik, girişimsel inisiyatiflerin destekleyicisi olarak istekli ve tutkulu yöneticilere gereksinim duyar. Girişimciliğin esası işletmelerin sürdürülebilir gelişimine ve zenginlik yaratmasına öncülük eden yenilikçiliktir (Ramachandran ve diğ., 2006:86-89).

Girişimcilik amaç yönelimli bir süreç olup, birey yaratıcı düşünce ile pazar fırsatlarını tanımlar, kaynakları korur, arzulanan sonuçları başarmak için girişiminde risk alırken çevreye uyum sağlar. Girişimci ruh, bireylerin yeni pazarlar yaratmasında ve ekonomik gelişmeyi ilerletmede itici bir güçtür (Chelariu ve diğ., 2008:405).

Girişimcilik, yeni ürün veya pazarların geliştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre eğer işletme ortalamasının üstünde ürün veya pazar geliştirirse girişimci olarak görülmektedir.

Girişimciliği tanımlamada ve işletmeyi başarılı kılmada yaratıcılık, risk alma ve proaktiflik yeterli değildir. Girişimcilik davranışını destekleyecek uygun bir yapı ve kültüre sahip olan işletme başarılı sayılabilecektir. Çünkü

girişimciliğın ruhunda yaratıcılık, yüksek başarı güdüsü ve risk almaya dayalı bir değişim motivasyonu bulunmaktadır (Zhao, 2005:27).

Kuratko ve Richard (1992)'a göre girişimcilik vizyonu paylaşma, katılımı cesaretlendirme, performansı kabul etme ve katkıyı ödüllendirme basamaklarından oluşan bir süreçtir (Liu ve Dubinsky, 2000:17).

Girişimci olmak isteyen işletmelerin sahip olmaları gereken özellikler olarak sonuçlara ve takım çalışmasına odaklanma, risk alma ve yenilikçiliği ödüllendirme, hataları tolere etme, esnek ve değişime açık olma gibi hususlar sayılabilir. Yazında girişimci işletmeler bazı örgütsel tutum ve davranışlarla karakterize edilmişlerdir. Buna göre girişimci işletmeler fırsat farkına varma, örgütsel esneklik, yenilikçi davranışı ölçme, cesaretlendirme ve ödüllendirme gibi bazı yeterlikleri sergilerler (Ahmad ve diğ., 2008:3). Yeni fikirler bulup, yeni bir ürüne veya hizmete dönüştürmek için kaynak toplayarak bir araya getiren ve bu yeniliği pazara sürerek işletmeye değer katmaktadırlar (Johnson, 2001:135). Bunun yanında bazı başarısızlık nedenlerinden de söz etmek mümkündür. Bunlar; müşterilerin gözetilmemesi, kendini işletmeye adanmış çalışanların az oluşu ve başarılı yönetici eksikliğidir.

Girişimciliğın yaratıcılık, yenilikçilik ve fırsatları değerlendirme anlamında önemli olduğu ifade edilebilir. Bu çerçevede, girişimci işletmeler girişimci davranış sergilemeyen işletmelerle kıyaslandıklarında, fırsatları daha iyi/fazla değerlendirebildikleri ve yaptıkları yeniliklerin avantajından yararlanabildikleri söylenebilir. Günümüzde işletmeler için yenilikçiliğın önemine dikkat çekilmekte, işletmelerin hayatta kalabilmesi ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri için yenilik yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Daft (2005:650-651), girişimciliğın işletmede ortalamanın çok üstünde yenilik yapabileceğini, bu yüzden işletme içinde yaratıcılığın ve yeni fikirlerin uygulanmasının artırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Girişimcilik başta ABD olmak üzere, tüm gelişmiş ölkelerde ve hemen her endüstri dalında önemlidir. Girişimciliğin önemini, özellikle üç alan için vurgulamak mümkündür. Bunlar (Özkan ve diğ., 2003:148):

- Yenilikçilik-icatçılık,
- Yeni işletmelerin doğması-büyümesi,
- Yeni iş alanları yaratmadır.

2.2. Girişimci

Girişimci terimi Fransızca üstlenmek anlamında kullanılan “entreprendre” kelimesinden türemiştir. Bu anlamda girişimci, bir işin risklerini göze alarak yöneten ve örgütleyen kişi olup (Couger, 1990:371), bağımsız olarak bir işe başlama ve devam ettirmede riski üstlenen, örgütleyen ve yöneten kişidir.

Girişimci davranış, bir süreç sonucunda ortaya çıkan birey davranışı olup, süreç olarak iktisatçıları; birey davranışı olarak psikologları ilgilendirmektedir (Misra ve Kumar, 2000:137).

Girişimci, yeni ürünler, süreçler, pazarlar yaratan ve yenilikçilik uğruna riskler alan birey olarak tanımlanabilir (Bulut ve Alpkan, 2006:65). Bu, yeni ürünler, süreçler ve pazarları içermektedir. Ekonomik sistemde girişimcinin rolü girişimcilik fonksiyonunu ekonomik sistemin sürekli yeniden yapılandırılmasında aracı olarak kullanmasıdır (Baret ve Weinstein, 1998:59). Bu nedenle ekonomik sürece odaklanan bazı yazarlar (Cantillon, 1755 ve Say, 1880 gibi) girişimciyi kar elde etmek için yeni örgüt kuran kişiler olarak tanımlamışlardır. 20 ve 21’inci yüzyılın yönetim bilimcilerinden Drucker (1998:21) temelde girişimcinin “yeni bir iş yapan kimse” olduğunu değerlendirirken; Hisrich ve diğ. (2005:8) de girişimcilik ile ilgili yaratıcılık, yenilik, risk alma ve organize etme kavramlarının bulunduğunu belirtmektedir.

Bütün bu tanımların yanında belirsiz çevrelerle karşı karşıya kalmak ve onlara reaksiyon göstermenin girişimcinin önemli özelliklerinden olduğu ifade edilebilir. Girişimciler risk almayı, fırsatları almada ve onları karlı bir işe dönüştürmede bir gereksinim olarak düşünürler (Hashimoto ve diğ., 2008:2-3). Bunun yanında fikirleri uygulamaya koyarken girişimciler, diğerlerinin çıkarlarını ve ilgilerini keşfetmek için ikna edici iletişim, müzakere ve dinleme becerileri geliştirmelidirler. Girişimcilik ile pazarlama arasında güçlü bir etkileşim vardır. Girişimciler fikirlerini uygulamaya koyarken, kendi kişiler arası iletişim becerilerini kullanırlar (Altınay, 2005:407).

Girişimci, mal veya hizmet üretmek üzere kar/zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir. Mal veya hizmet üretmek amacıyla yapılan yatırım etkinliklerine girişim, söz konusu işin sürekli ve bir meslek olarak sürdürülmesine de girişimcilik denir. Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede girişimci tutum ve davranışlar rekabet etme ve başarma motivasyonu, sahiplik alma ve sorumlu olma, bağımsız olarak kendi kendine karar alabilme, yeni bilgi, insan ve eylemlere açık olma, belirsizliği tolere edebilme, yaratıcı ve esnek düşünme, problem çözme ve karar verme, fırsatları görme ve yakalama yeteneği, risklerin farkında olma, zorluklarla mücadelede kararlı ve güçlü olma, riskleri azaltma ve yönetme kapasitesi, bir vizyon düşünme, oluşturma ve tartışma ve diğerlerini etkileme kapasitesine sahip olma şeklinde sıralanabilir (Johnson, 2001:137).

Maranville (1992:30), girişimciliğin “doğru zamanda, doğru yerde bulunup, uygun kaynaklarla yenilik yapmak” olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada uygun karakteristiklere sahip olmanın yanında, çevresel şartların da girişimcilik için elverişli olması gerektiği düşünülmektedir.

Girişimcileri motive eden kaynaklar genel olarak aşağıda sıralanmaktadır (Özkan ve diğ., 2003:149):

- Kendi kendinin patronu olma isteği,
- Mevcut iş seçeneklerinin verdiği maddi-manevi kazanımlardan daha fazlasına ulaşma isteği,
- Kendi geleceğini kendi karar ve çabaları ile şekillendirme isteği,
- Bağımsız ya da esnek bir iş ortamına sahip olma isteği,
- İş fırsatlarını değerlendirme isteğidir.

2.3. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik, işletmelerde bulunan bireylerin hali hazırda kontrolü altında bulunan kaynaklara bakmaksızın fırsatları takip etme sürecidir. Sharma ve Chrisman (1999) iç girişimciliği, bireylerden oluşan grubun var olan bir işletmeyle ilişkili olarak yeni bir işletme yaratması veya işletmenin içinde yenilikçilik veya yenilenmeye neden olması olarak tanımlamıştır (Ramachandran ve diğ., 2006:86-87; Seshadri ve Tripathy, 2006:18).

İç girişimcilik örgütsel yenilenme süreci (Zahra, 1993:321) olup, ilk defa Gifford Pinchot tarafından kullanılmıştır. Buna göre, küçük ve bağımsız birimler tasarlayarak yaratıcılık ortaya koymak, yenilikçi ve gelişmiş personel hizmetlerini, teknolojilerini veya metotlarını işletme içinde genişletmektir (Nielsen ve diğ, 1985:181). İç girişimcilik ilk defa 1976 yılında bir danışma takımı kuran Elizabeth ve Gifford Pinchot tarafından bir işletmede “çalışanlara sorumluluk verilerek karlı bir fikre dayalı başarılı sonuçlar alınması ve yüksek riskle beraber yenilik oluşturmak” maksadıyla ortaya atılmıştır. Pinchot 1983 yılında ise iç girişimci kavramını “halihazırda var olan bir işletmedeki girişimci” olarak tanımlamıştır (Soyşekerci, 2001:17).

İç girişimcilik kavramı yeni olup, işletmeleri daha karmaşık ve rekabetçi senaryolarla yüz yüze kalmalarında başarıları için fırsatları artırarak örgütsel performansı geliştirmeye yardımcı olur. İç girişimcilik yenilikçilik ve yaratıcılık gibi kavramlarla benzerlik gösterir. Riskle yüzleşme arzusu yaratıcılığın

özünde vardır. Eğer bir şey açık uçlu bir probleme yeni ve uygun bir çözümse, o şey yaratıcıdır. Ama yaratıcı olmak bir bireyin iç girişimci olacağı anlamına gelmez (Mollina ve Callahan, 2009:389).

İç girişimcilik var olan işletmelerdeki girişimciliktir. Büyüklüğüne bakılmaksızın var olan işletmelerdeki süreçtir. Sadece yeni iş girişimlerine liderlik etmek değil aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruşlar geliştirmek gibi yenilikçi eylemler ve yönelimlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001:498; Antoncic ve Hisrich, 2003:9). İç girişimcilik, örgütsel girişimcilik olup, işgörenlerce takımlarının yeni ürünler üretip, yeni teknolojiler geliştirmesidir. Yaratıcı fikirler üretmek için bağımsız çalışma gibi bireysel özellikler ile yeni ürün geliştirmek için takımlar halinde toplu çalışmanın birleşiminden meydana gelir (Abraham, 1997:179). Zahra (1995) ise iç girişimciliği, işletmenin yenilikçilik, teşebbüslük ve yenilenme eylemlerinin toplamı olarak tanımlamaktadır (Kaya, 2006:2075).

İç girişimcilik, ekonomik ve örgütsel gelişimde önemli bir ögedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, işletmeleri yeniden canlandırmaları ve performansları üzerine faydalı etkilerinden dolayı 1980'lerin başından beri iç girişimciliğe özel ilgi göstermektedirler (Antoncic, 2001:221). Günümüzde iç girişimcilik sürecinin anlaşılmasındaki gelişmeler yönetsel yaklaşımlardaki gelişmelere ivme kazandırmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki yenilikler işletmeleri teknolojiye daha fazla bağımlı hale getirmeye başlamıştır. Bunun sonucunda yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri baskın olan kişiler ön planda bulunmaktadır.

Girişimcilik genellikle özel sektörde çalışılmasına rağmen, iç girişimcilik tamamen özel sektöre ait bir kavram değildir. Eğer girişimcilik kurulu bir işletmede olursa, buna iç girişimcilik denir. İç girişimcilik işletme içindeki yenilikçilik ve rekabetçiliğe bir tepki olarak evrim göstermiştir. İç girişimcilik kurulu ve geniş işletmelerdeki kilit yenilikçiliklerdir. İşletmenin verimliliğini devam ettirmesi, gelişmesi, karlılığı ve kendini yenilemesi için önemli bir faktördür.

İşletme içindeki girişimcilik işletmenin başarısı için hayati öneme sahiptir. İç girişimciliği tanımlarken Miller (1983), işletmenin yenilikçiliğe, proaktifliğe ve risk almaya bağlılığını vurgular (Ahmad ve diğ., 2008:3-4).

Pinchot (1985) iç girişimciliği, işletmenin içindeki girişimcilik olarak tanımlamıştır. İç girişimci olarak bireylerin yeni fikirleri geliştirerek, karlı bir gerçeğe dönüştürdüklerini savunmuşlardır (Kuratko ve diğ., 1990:50). İç girişimcilik, işletmelerdeki bireylerin ürün, hizmet veya süreçlerin yeniliğine öncülük eden eylemleri olarak kavramsallaştırılmıştır (Gapp ve Fisher, 2007:330). İç girişimcilik ana olarak yeni girişimler yaratılmasına odaklanan bir işletmedeki girişimci eylemler olarak da tanımlanabilir. İç girişimcilik dar olarak yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi olarak tanımlanırken, bu yeni bir süreç veya mevcut bir sürecin benimsenmesi şeklinde olabilir. Antoncic ve Hisrich (2003) iç girişimciliği, işletmenin rekabetçi konumunu güçlendiren, yeni ürün ve hizmetler yaratan işletme içindeki yenilikçi eylemleri içeren girişimciliğin alt bir alanı olarak tanımlamışlardır. İç girişimcilik sık sık, işletmeye değer katmaya hizmet eden işletmenin temel faaliyetlerinin dışındaki eylemlerine odaklanır (Gapp ve Fisher, 2007:331).

İç girişimcilik, işletmenin günümüze kadar gelen bilgiyi kullanması ve yeni bilgi keşfetmesi yoluyla öğrenme yeteneğine dayanır. Bu yüzden iç girişimcilik işletmenin finansal ve pazar performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Covin ve Miles (1999), iç girişimciliği ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin, stratejilerin veya bütün işletmenin yeniden canlandırılmasını içeren stratejik bir yönelim olarak tanımlar. Guth ve Ginsberg (1990) iç girişimciliği, işletmelerin yenilik yaptığı, yeni işler oluşturduğu ve kendilerini işin etki alanı veya sürecini değiştirme yoluyla dönüştürmeleri süreci olarak adlandırırlar (Zhang ve diğ., 2008:130).

İç girişimcilik işletmenin hayatta kalması, karlılığı, büyümesi ve yenilenmesi için önemli olarak görülmektedir (Antoncic ve Prodan, 2008:1). İç girişimcilik örgütsel yenilenme süreci ile ilgili olup, birbirlerinden ayrı ama ilgili

iki olguyla ilişkilidir. Bunlar yenilikçilik ve işletme teşebbüs eylemleridir. İç girişimcilik işletmenin rekabet edebilme ve risk alma yeteneğini somutlaştırır. Audretsch (2009), stratejik girişimciliğin fırsatları değerlendirme ve tanımlamayı içermekte olduğunu belirterek bunu rekabetçi avantajı sürdürerek ve yaratarak eş zamanlı olarak yaptığını vurgular (Phan ve diğ., 2009:199).

İç girişimciliği tanımlarken bireysel girişimciliğin boyutlarını belirleyip iç girişimciliğe dönüştürmek gerekir. Miller (1983)'e göre sürekli yenilikçilik, yapısal risk alma ve yeni fırsatları kovalama ihtiyacı vardır. Covin ve Slevin (1991)'e göre ise iç girişimcilik ürün yenilikçiliğine, risk alma eğilimine ve proaktifliğe dayanmaktadır (Baret ve Weinstein, 1998:59).

İç girişimcilik, işletme içinde ve çevresinde yeni girişimler yaratmaktır. Buna en iyi örnek Hewlett-Packard olup, temel yeteneği bir fikir elde etme kapasitesi olup bunu bir ürüne uygular ve çabucak pazara sunar. Büyük bir işletme olmasına rağmen dinamik ve hızlı hareket etmektedir (Johnson, 2001:138).

İç girişimcilik işletme düzeyinde bir olgu olup, işletmelerde radikal ve artan yenilikçilik yaparlar bu da stratejik olarak işletmenin rekabetçiliğinde, taktik olarak da işlemlerinde ve süreçlerinde önemlidir. Davranışsal bir olgu olarak işletmeler yenilikçilik kavramsallaştırılmasında farklılaşırlar. Bütün işletmeler kavram skalasında çok muhafazakardan çok girişimciye doğru sıralanırlar. Girişimci işletmeler risk alan, yenilikçi ve proaktiftir. Buna karşıt olarak, muhafazakar işletmeler riskten kaçınan, daha az yenilikçi olup “bekle ve gör” duruşu sergilerler. İşletmenin bu skaladaki konumu onun girişimcilik yoğunluğuyla ilgilidir (Kemelgor, 2002:68).

İç girişimcilik, spesifik anlamda işletme içinde yapılan her türlü girişimcilik etkinlikleridir. Günümüzde ekonomik alanda bir çok işletme rekabette yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek için işletme içinde

girişimcilik ruhunu yakalamanın zorunlu olduğunun farkına varmaktadır. En sık rastlanılan girişimcilik yaklaşımlarından biri, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel ve grup etkinliklerini cesaretlendirmek ve ödüllendirmektir (Hodgetts, 1997:12). İ girişimcilikle ilgili diğer bir tanım ise, bir işğörenin bir girişimciyi ücretle çalışırken, kendi işini kurup hem girişimciye hem de dışarıya yönelik olarak üretim yapmasıdır (Titiz, 1998:55).

İ girişimcilikteki en ortak yaklaşımlardan biri yeni mal ve hizmet geliştirmede bireysel ve grup aktivitelerin ödüllendirilmesi ve cesaretlendirilmesidir (Hodgetts, 1990:14). Daha geniş kurumsal yapıdaki yeni iş birimlerinin gelişimini sağlayan yeni bir mal ve hizmet pazarlamak için kaynakları kullanma i girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. İ girişimcilik sayesinde bireysel girişimciliğin sağlayamayacağı fon ve kaynak sağlanmış olur (Gomez-Mejia ve diğ., 2005:348).

Zahra (1991)'ya göre i girişimcilik, kurulu işletmelerde pazar geliştirme ile ürün ve süreç yenilikleri yoluyla yeni işleri yaratmayı amaçlamış resmi veya gayri resmi eylemlerdir. Bu eylemler işletmenin finansal performansı ve rekabetçi konumunu geliştirmek için kurumsal, bölüm, fonksiyonel veya proje seviyelerinde olabilir (Zahra, 1991:260).

İ girişimcilik örgütsel fonksiyonlar icra edilirken yeni ürünler, hizmetler, pazarlar, idari teknikler, teknolojiler geliştirmeyi içermektedir. Bunu yaparken işletme karşılaştığı zorluklara karşı yeni ve yaratıcı çözümler araştırlar. Bu kapsamda rakiplerle uğraşırken, stratejide, sistemlerde, örgütsel yapılarda ve yöntemlerde değişikliklerin hepsi yenilikçilik olarak görülür. İ girişimci işletmeler yeni iş girişimlerine girerken yenilikidirler, sürekli kendilerini yenilerler ve proaktifler (Antoncic ve Hisrich, 2000:35).

İ girişimcilik işletmelerin fırsatları görmesi ve gereğinden fazla değer yaratmak için üretim faktörleri arasında işlemleri yaratıcı olarak organize etme eylemidir (Liu ve Dubinsky, 2000:1317) ve iki bileşeni kapsamaktadır.

Bunlar rekabetçi üstünlük konumu yaratmak ve sürdürmek için işletmelerin pazarları ve endüstrileri yeniden canlandırmak veya maksatlı olarak yeniden tanımlamayla odaklanan amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan yenilikçiliktir (Kelley ve diğ., 2009:221).

İşletme, iç girişimciliğe olanak sağlayan bir kültür yaratmalıdır. Bu da, yaratıcı işgörenleri cesaretlendirerek onların fikirlerini işletme stratejisiyle bütünleştirecek ve sonuçta yenilikçilikle sonuçlanacak bir ortam yaratmakla olabilmektedir (Duncan ve diğ., 1988:18). İşletmeler daha esnek, yaratıcı ve hataya karşı daha tolere edici olmalıdırlar. Aslında hata bir öğrenme süreci olarak görülmelidir. İşletmede iç girişimciliği geliştirmede ihtiyaç duyulan temel kültürel değişim için tepe yönetimin değişim çabası için bütünleştirilmiş bir strateji yaratması gerekmektedir (Kuratko ve Montagno, 1989:83-85).

İç girişimcilik bireylere işletmeyi terk etmeden girişimci olmalarına izin verir. Örgüt iklimi risk almada bireyleri cesaretlendirmeli ve böyle davranışlar da ödüllendirilmelidir. İşletme yeniliğe hazır olmalı ve değişim tehdit olarak değil de bir fırsat olarak algılanmalıdır. Hayati öneme haiz davranış, risk alma ve yenilikçiliği engelleyen prosedür ve kurallarla dolu katı ve bürokratik işletme yapısını terk etmektir (Kolchin ve Hyclak, 1987:16).

İç girişimcilik, işletmenin hayatta kalması, üretkenliği ve büyümesi için önemlidir. İç girişimcilik, bir işletmenin işlemleri yoluyla yenilikçiliği canlandırmak ve hesaplı risk almayı cesaretlendirme eylemleridir. Bu eylemler işletmenin var olan pazarlardaki konumunu takviye eder ve yeni ve karlı büyüme alanlarına girmesine izin verir. İç girişimcilik, işletmenin kaynaklarını etkili olarak tesis etmesi, hazırlaması ve kullanmasına izin verir. Bu kaynakların etkili yönetimi özellikle dinamik çevrelerde rekabetçi avantaj yaratma ve bunu sürdürmeye yol açar. İç girişimciliği canlandırma işletmelerin ortaya çıkan fırsatları kullanmaları için yeni bilgiyi elde etmelerini ve kullanmalarını gerektirir (Zahra ve diğ., 2008:248).

İç girişimcilik, yeni ürün ve yeni pazarların geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Diğer bir çok araştırmacı da yeni ürün yenilikçiliğini iç girişimcilikte önemli bir eylem olarak vurgulamıştır (Srivastava ve Lee, 2005:461).

İç girişimcilik, var olan işletmede gençleştirme olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki var olan işlerin farklı icra yollarına olanak sağlayarak işgörenlerin içlerindeki tutkuları dışarıya çıkarır. Her işletme karlı büyüme ve hayatta kalmak için yeni fikirlere ihtiyaç duyarlar. Yenilikçi ve girişimci işletme yaratmak için sistemde girişimsel yenilikçilik sürecini icra edecek iç girişimcilere ihtiyaç duyulur (Seshadri ve Tripathy, 2006:18).

Covin, Ireland ve Kuratko (2003), iç girişimciliği yüksek işletme performansı için yasal bir yol olarak görürler. Diğer araştırmacılar da büyüme stratejisi olarak görürler (Kuratko ve diğ., 2004:7).

Her türdeki bütün işletmeler yenilikçi ve proaktif davranış yoluyla ürün-pazar fırsatlarını kullanabilmektedirler. Bu tür bir davranış da iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. Günümüzdeki çevrenin dinamizmi ve karmaşası ışığında girişimci tutum ve davranışların, her büyüklükteki işletmelerin sağlıklı olarak gelişmesi ve büyümesi için gerekli olduğuna işaret etmektedir. İşletmelerde çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini ortaya çıkaracak bir ortamın yaratılması günümüzün rekabetçi arenasında başarılı bir katkı sağlayacaktır (Kuratko ve diğ., 2004:8).

İç girişimcilik konusundaki çalışmalar temel olarak üç alt alana ayrılmaktadır. Bunlar; birey olarak iç girişimcinin özelliklerine odaklanan bireysel iç girişimci alanı; yeni girişim çeşitlerindeki farklılıklara ve bunların var olan yapıya uyumuna ağırlık veren yeni kurumsal yapı oluşturma alanı ve iç girişimci özellik gösteren işletmelerin özelliklerine odaklanan girişimci örgüt alanıdır.

İç girişimcilik konsepti son 20 yılda evrime uğramıştır. Sharma ve Chrisman (1999:18), iç girişimciliği var olan bir örgütteki birey veya grupların o örgüt içinde yeni bir örgüt olarak veya örgüt içinde yenilenme ve yenilikçiliğe neden olması olarak tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise, farklı türlerdeki değer yaratan yenilikleri geliştirmek için örgütsel destek ve kaynakları gerekli kılan girişimci davranışı somutlaştırmak olarak tanımlamışlardır. İç girişimcilik aynı zamanda yeni davranış ve fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak da görülebilir. Bir yenilik yeni bir mal veya hizmet, idari bir sistem veya örgüt üyeleriyle ilgili yeni bir plan veya program olabilir. Bu bağlamda iç girişimcilik işletmenin yeniliklerin yaratılmasına olanak sağlayacak şekilde yeteneklerinin geliştirilmesine odaklanmalıdır. İç girişimcilik, karlı bir büyüme için sürdürülebilir rekabet avantajının tesis edilmesinde işletmenin çabalarıyla ilintilidir (Kuratko ve diğ., 2004:9).

İç girişimcilik küçük işletmelerin işlerini yapma yolunu geliştirmek için fırsatla ilişkilidir. Üç farklı türde iç girişimcilik tanımlanmıştır. Birincisi, var olan bir işletmede yeni girişimler yaratma, diğeri yeni örgütsel yollar ve prosedürler yaratmayla ilişkilidir. Üçüncüsü ise, bir işteki değişiklikler diğeri örgütlerde etki yapar bu da o endüstri içindeki rekabetin kurallarını değiştirir. İç girişimcilik yeni ürünler veya pazarlar yaratmak ile sınırlandırılmayıp, aynı zamanda örgütsel tasarımı da içerir (Brunaker ve Kurvinen, 2006:120).

Araştırmalar, daha büyük işletmelerdeki iç girişimciliğin daha zor olduğunu göstermektedir. Çünkü böyle işletmeler girişimci bireylerin aradıkları kişisel özerkliğin ve zenginlik sağlayıcı sistemlere sahip olacak esnekliğe sahip değildir. Genel bir görüş birliğine göre, büyük kurulu işletmelerde yenilikçilik ve iç girişimcilik zordur (Manimala ve diğ., 2006:50).

İç girişimci eylemler işletmeler içinde iki aşamadan oluşur. Bunlar; fikrin kavramsal olarak tasarlanması ve fikrin uygulanması şeklinde olmaktadır. Ancak işletme içinde çalışanlar açısından ise bu fikri hayal etme ve fikri

gerçekleştirme olarak meydana gelebilmektedir. Her tür işletmede yeni fikri veya hayalleri olan bir çok çalışan bulunmaktadır. Ancak iç girişimcilik açısından bakıldığında önemli olan farklı çok sayıda yeni fikre sahip olmak değil, o fikri değerlendirip elle tutulur ve görünür hale getirebilmektir. Böylece fikre karşı olanların direnci kırılacak ve fikir pazarlanarak uygulanabilecektir (Morris ve Kuratko, 2002:55).

İşletmelerde iç girişimciliği etkin olarak kurabilmek için örgüt ikliminde bazı kural ve prensipler geliştirmek gereklidir. Bunlar (Daft, 1991:359):

- Hareketi teşvik etmek,
- Gerekli görüldüğünde resmi olmayan toplantılar düzenlemek,
- Başarısızlığa hoşgörü göstermek ve bunu bir öğrenme deneyimi olarak kullanmak,
- Piyasaya yönelik bir fikir uygulayabilmek için ısrarcı ve inatçı olmak,
- Yeniliğin ileri bir düzeye gelmesi için yeniliği ödüllendirmek,
- Gayri resmi iletişimi teşvik etmek,
- Olgun fikirlerin geliştirilerek uygulanmasını teşvik etmek,
- Geleceğe yönelik projeler için çalışanları küçük gruplar halinde örgütlemek,
- Katı kurallardan sıyrılma ve personeli bürokrasi ile karşılaştıklarında anlaşma ve hoşgörü ile işlerine yardımcı olmak,
- Yenilikçi personeli ödüllendirmek ve terfi ettirmektir.

Başarılı bir işletme içi girişim kurabilmek için her şeyden önce girişimcinin çevre koşullarını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Diğer bir önemli husus ise iç girişimcinin hayalperest lider olabilmesi gerekmektedir. Hayalperest liderler muhteşem rüyalar görebilirler ve bunun sonucunda insanları peşinden sürüklerler (Erçil, 1992:18).

İç girişimcilikte, işletmede mal ve hizmet geliştirebilmek için çalışanların yaratıcı özelliklerinden faydalanılır. İşletmeler bir katma değer yarattığı için iç girişimciliği teşvik etmektedirler. Bunun yolu yenilikçilikten geçmektedir. Yeniliği işletmenin içinde tutabilmenin yolu, iç girişimcilerin gelişebileceği koşulları işletme içinde etkin hale getirmektir. Böylece, işletme içindeki birey yeniliğe olan ihtiyacı görerek bu yeniliği işletme içinde kullanıp geliştirebilir (Stoner ve Freeman, 1992:152).

İç girişimciliğin işletmelerde öneminin öne çıktığı durumlar işletmenin kaynak olgunluğuna geliş dönemidir. Bu dönemde iç girişimcilik anlamında yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirilerek yenilikler yapılmaktadır. Girişimcilikte yenilikler yaratılır ancak bu yenilikler ayrı bir örgüt kurularak gerçekleştirilmektedir (Bartol ve Martin, 1991:797).

İşletmeler hayatta kalabilmek için çalışanlarına girişimsel düşünceyi aşılamalıdır. Çünkü iç girişimcilik rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya odaklanır. Bunu becerebilen işletmeler ise rakiplerinin bir adım daha önünde olurlar (Naktiyok, 2004:37).

İşletme içerisinde girişimsel düşüncenin gerisinde yatan mantık; yenilik, risk alma ve proaktif davranış ile işletmeye canlılık kazandırmak, performansı iyileştirerek rekabet gücünü artırmaktır. Böylece örgütsel verimlilik ve etkinlik sağlanır. Girişimci düşünce ve davranış örgütsel performansı iyileştirir. İç girişimcilik aynı zamanda büyük işletmelerin karşı karşıya kaldığı atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini yansıtan dinazorlaşma sendromu için de panzehir olabilir. Görüldüğü gibi iç girişimcilik, işletmelerin; yeni kapasiteler kazanmalarında, performansı iyileştirmelerinde, durgunluktan kurtulmalarında, dinamizmi yakalayabilmelerinde, dış pazarlara açılmalarında ve performanslarını iyileştirmelerinde çok önemli fonksiyonları olan bir süreçtir (Naktiyok, 2004:38-39).

2.4. İç Girişimci

İç girişimci kavramı, işletme içindeki bireylerin yenilik yaratmak için sorumluluğu üstlenmeleri olarak ifade edilmektedir. İç girişimciler koşullardaki olasılıkları görebilen, daha ileriye giderek fikirlerini yeni ve karlı gerçeklere dönüştüren hayalperestlerdir. Bu yeni bir ürün, yeni bir hizmet veya bir şeyin farklı bir yapım şekli olabilir (Manion, 2001:6).

İç girişimci, iç girişimcilikteki kilit aktördür. İç girişimci değişim için fırsatların farkına varıp, fırsatı kovalar ve fırsattan istifade eder. Bunun sonucunda fırsatı kullanarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini desteklemede başarı sağlar (Ahmad ve diğ., 2008:4).

İç girişimciler yeni fikirler ortaya çıkarıp bunu karlı bir gerçeğe dönüştürürler. Bu yüzden Gifford Pinchot onlara “hayallerini gerçekleştirenler” der (Markovska, 2008:372). İç girişimci yeni ürün, hizmet, yeni yollar ve şartlar sunarlar öte yandan gelişime katkı sağlayarak kar sağlarlar.

İç girişimciler işlerine karşı güçlü duygusal bağlılık duyarlar. Bu güçlü sahiplik hissi onların hayal güçlerini motive eder. İç girişimciler kolayca pes etmeyerek kazanmak için çalışırlar. Ancak bazı faktörler iç girişimcilerin tamamen kontrolleri altında değildir. Bunlardan ilki iç girişimcinin hayat şartlarıdır. Örneğin, eğer kişinin ailevi sorunları varsa daha az risk alma eğilimde olacaktır. İkincisi kişinin hazırlıklı olma durumuyla ilgilidir. Bu ise kişinin iç girişimci rolü oynamak için aradığı tecrübe ve yeteneği içerir. Üçüncüsü ise çevredir. Çevrenin iç girişimcilik üzerine kolaylaştırıcı ve engel olucu etkisi vardır (Seshadri ve Tripathy, 2006:27).

İç girişimciler girişimcilerle yeni iş fırsatları ararlar. İç girişimciler çevresel talebe daha iyi uyum sağlamak maksadıyla örgütsel yapı ve stratejileri yenilerler ve performansı artırır (Mollina ve Callahan, 2009:390).

İç girişimciler işletmeler için uzun vadeli vizyona sahip olup, kendi yaşamlarındaki amaçlarında belirsizlik yoktur. İşletmede oynaması gereken rolle ilgili açık ve net bir anlayışı vardır. Bunlar iç girişimciye, iç girişimcilik yolculuğunda olağan üstü enerji sağlar (Seshadri ve Tripathy, 2006:27).

İç girişimci için tartışma ortamı yaratmak son derece önemlidir. Böylece yaratıcılık ortaya çıkar. Açıklık iç girişimcinin en önemli unsurudur. Açıklık sayesinde destekçilerin güveni kazanılır ve çalışanlar cesaretlenir. İç girişimci işlerin en kötü olduğu zamanlarda bile bunu açıkça söyleyip gelecek konusunda ne yapılacağını araştıran kişidir. İyi bir iç girişimci herkesi birer kahraman yapar. İç girişimcinin önemli bir diğer özelliği de ısrarcı ve cesur olmasıdır (Erçil, 1992:19).

İç girişimciler bazı göze çarpan kişisel özelliklere sahiptirler. Onların huylarını anlamak ve iş yapma yöntemlerini değerlendirmek için kişilik teorisine ihtiyaç vardır. Başarılı iç girişimciler üç temel prensibi uygularlar (Sayeed ve Gazdar, 2003:75-76):

- Profesyonel yönetimin temellerini öğrenir ve uygularlar,
- Bürokrasinin üstesinden gelen ve yenilikçi iklime cesaret veren girişimci davranış tarzını kabul ederler,
- Yenilikçiliği ve iç girişimciliği cesaretlendirirler.

İç girişimciler özerklik, iyimserlik, yenilikçi harekete öncülük etme, yaratıcı yetenek, başarı güdüsü ve yönetsel tarzlar gibi kişisel özellikleri iş çevrelerinde arzularak önemini vurgularlar (Sayeed ve Gazdar, 2003:79).

İç girişimciler yenilikçi yöneticiler olup, üretim faktörlerinin sahibi ve kurucusu olmayıp, çalıştığı işletmenin sahipliğinde yenilikçilik yapan ve risk alan ücretli çalışanlar olarak tanımlanarak, başkaları tarafından kurulan ve

sahip olunan işletmelerde yenilikçi girişimsel eylemlerde bulunurlar (Bulut ve Alpkan, 2006:65).

Hostager ve diğ., (1998:11-12), iç girişimciyi, yeni ürün veya hizmetler için fikirleri belirleyen ve bunları karlı ürün veya hizmetlere dönüştüren kişiler olarak tanımlamıştır. Burada işgörence alınan risk seviyesi işletme kaynaklarının statüko yerine pazarın yeni fırsatlarına adanma seviyesini gösterir. Bu da hata şansı ve bu riski almanın mantıklı olduğu kararına olan güçlü inançla olur.

İç girişimciler girişimci kaynaklar olarak bilinirler. Çünkü yaratıcı davranma eğilimine sahip, ileri görüşlü, inisiyatif kullanan ve yeni fırsatlara karşı uyanık olan kişilerdir. Eylem yapma serbestliğine sahip olarak, sahiplikleri olmadan fikirlerini uygulayabilirler (Chang, 2001:154).

İç girişimcilerin büyük fikirleri ve bunları yakalamak için arzuları vardır. Bazıları etkili taklitçiler olup, bu fikri yeni bir şeye adapte ederler. Bazıları ise diğer endüstrilerde terk edilen boşlukları yaratıcı olarak doldurmayı tanımlarlar. İç girişimcilerin eski fikirleri yönetmek için daha fazla sorumluluğa değil, yaratmak için serbestliğe ihtiyaçları vardır (Duncan ve diğ., 1988:18-19).

İç girişimciler kendi özelliklerini yenilerler. Bunlar; enerji, yaratıcılık, esneklik ve risktir. Enerji, çalışmak için güçtür. İç girişimciler enerjilerini fiziksel ve psikolojik yeteneklerinden alırlar. İç girişimcinin işi yaratıcılıkla ilişkilidir. Yaratıcılıkla potansiyellerini dışarı çıkararak projelerinde başarılı olurlar. Bu da örgütsel işi etkili kılar. Risk almak her iç girişimci eylemin bir parçasıdır. İç girişimciden çıkan yenilikler bir planı takip etmez. İç girişimci esneklikle işletmedeki engelleri aşar (Markovska, 2008:374).

İç girişimciler “kurulu işletmelerde diğer çalışanların da yardımıyla yeni fikirleri hayata geçiren, kendi fikirlerini yaratması ve pazarlaması için

bağımsız bırakılarak teşvik edilen çalışanlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Hewison ve Badger, 2006).

İç girişimci işletme içinde yenilik yaratmak için sorumluluk alır. İç girişimci icatçı veya yaratıcı olabilir ama her zaman bir fikri karlı bir gerçeğe dönüştüren hayalperesttir. İç girişimci yenilik yapma özgürlüğüne sahip olmalıdır (Kolchin ve Hyclak, 1987:15). Öte yandan çalışanlar genel olarak ücret veya ikramiyeler gibi finansal teşviklerle motive olurken, iç girişimciler zorlukların üstesinden gelme, kendi kendini başarılı kılma, tanınma, kariyer ve proje fırsatları gibi diğer teşviklerle motive olurlar (Hashimoto ve diğ., 2008:3-4).

2.4.1. İç Girişimcilerin Özellikleri

İç girişimci, çevrenin kendilerine sundukları fırsatların avantajları için risk alarak yenilikçi olmalıdırlar. İç girişimciyi eşsiz yapan yeni öğrenilmeyen ve öğrenilen süreçlere karşı olumlu tutumları ve her türlü değişimle baş edebilme arzusudur. İç girişimciler uzun vadeli rekabetçi avantaj geliştirme kabiliyetinde sürdürülebilir tek kaynaktır. Liderler işletmelerin bürokratik tasarımlarının yanında zorlu ve fırsatlarla dolu çevreyle baş edebilecek daha yetenekli işgörenler talep etmektedirler. Bu yüzden iç girişimciler öğrenmeyi teşvik ederek rakipleriyle arasında fark yaratabilirler (Mollina ve Callahan, 2009:392).

İç girişimci yeni bir ürün veya hizmetin yaratıcısı olmak zorunda değildir. İç girişimciler fikir ve prototipleri karlı gerçekliğe dönüştüren kişilerdir. Ürün ve hizmetin arkasındaki kişilerdir. Onlar fikirlerinin gerçeğe dönüşmesini arzulayan takım yaratıcılarıdır. Sanıldığı gibi aksine çok üstün zekaya sahip olmayıp ortalama zeka seviyesindedirler.

İç girişimci yeni mallar, süreçler ve hizmetler üreten ve sunan kişidir. Bu da işletmenin büyümesi ve kar etmesini sağlamaktadır. İşletme girişimcileri

örgütsel eylemler için yeni olasılıklar yaratırlar. Bunu da yenilikçi süreci kullanarak yaparlar. İç girişimci işletmede halihazırda bulunan potansiyel yeni pazar fırsatlarını deneyen, bu fırsatları elde etmek için kaynakları belirleyen, satış ve üretimde öncelik eden kişilerdir (Pinchot, 1985:5).

Bir çok iç girişimci girişimine bir fikirle başlamaktadır. Bu fikir tipik olarak vizyon olarak başlamaktadır. İlk başta sanki rüya görme aşaması yaşanmaktadır. Farklı yollar ve potansiyel engeller düşünülmektedir. İlk başta pazarlama, Ar-ge gibi herhangi bir alanda uzmanlaşabilir, ancak daha sonraları girişim başladığından itibaren bir çok uzmanlığa sahip olmaya başlamaktadır. İç girişimciler hedefe yönelik olup hedefi gerçekleştirmek için ne gerekirse yapmaktadırlar. Aslında bir anlamda düşünen, planlayan, yapan ve çalışandır. Vizyon ve eylemi birleştirmektedir. İç girişimci bir olumsuzluk veya hatayla karşılaştığında iyimser bir yaklaşım sergilemektedir. İlk başta yenilgiyi kabullenmez. Hatayı ders almak ve öğrenmek için bir fırsat olarak görür. İkincisi, kendi kaderinden kendi sorumlu olduğunu bilmektedir. Yaptığı hatalardan dolayı başkalarını suçlamaz, hatadan ders alarak daha iyi nasıl yapabilirim üzerine odaklanır (Kuratko ve Hodgetts, 1998:71).

Öte yandan yazında ifade edilen iç girişimcilik özellikleri şu başlıklar altında toplanabilir (Markovska, 2008:374; Kolchin ve Hyclak, 1987:16; Luchsinger ve Bagby, 1987:11; Sexton ve Bowmman-Upton, 1991:272; Kanter, 1977; Hisrich, 1986):

- Büyük hayalleri olan,
- Esnek,
- Takım çalışmasını cesaretlendiren,
- Tartışmayı cesaretlendiren,
- Israrcı,
- Dayanıklı,
- Hatalardan öğrenen,
- Müşteriye odaklı,

- Kendi araştırmalarını yapan,
- Çevreyi anlayan/anlamak için çaba sarf eden,
- Amaç yönelimli,
- Kendi kendini motive eden,
- Kendine güvenen ve cesaretli,
- Sistemle ilgili şüpheleri olsa da iyimser olabilen,
- İlimli riski seven,
- İşten çıkarılmaktan korkmayan ve bu yüzden az kişisel risk algılayan,

- Kendi pazar araştırmasını kendi yapan,
- Sistemdeki problemleri çözmeye çalışan,
- Eylemlere değil, sonuçlara odaklanan,
- Statükoyu sorgulayan,
- Problem çözmeye motive olan,
- Değişim ve yeniliğı etkileyen,
- Hırslı ve rekabetçi,
- Bürokratik yapıya karşı,
- Vizyoner,
- Yönetim seçenekleri yaratan,
- Destekleyici koalisyon kuran,
- Paylaşımçı,
- Değişimde rahat,
- İkna etmede sabırlı davranan,
- Güçlü bir başarı güdüsüne sahip olan kişidir.

2.4.2. İç Girişimcinin Önemi ve Benzer Kavramlardan Farkı

Her işletme, iç girişimci adı verilen kilit bireylere sahiptirler. Bunlar, fırsatları tanımlayarak mevcut ve yeni ihtiyaçları tatmin etmek için işletmenin kaynaklarını kullanırlar. İç girişimciliğın önemi şöyle belirtilmektedir: "İç girişimciler fırsatları kendi işletmeleri adına tanımlarlar, değerlendirirler, iş

planı geliştirirler, ihtiyaç duyulan kaynakları belirleyerek işletme yönetiminde kilit rol oynarlar. İç girişimciler yeni ürünler ve hizmetler için fikirleri teşhis ederler ve işletmelerde bu fikirleri karlı ürün ve hizmetlere dönüştürürler. Çabaları işletmenin problemlerine yenilikçi çözüm ile sonuçlanır. Çevredeki değişimlerle uğraşmada yeni ve yaratıcı önlemler getirirler. Yaratıcı ve iyimser özelliklere sahiptirler. İş fırsatlarını tanımlarken sahiplenme ve eylemlerde sorumluluk sahibi olurlar. Esnek ve yaratıcı düşünme, risk alma ve alınan riski azaltma yeteneklerinden yararlanırlar (Altınay, 2004:430).

Eğer işletmeler yenilikçiliğin sağlanabildiği rekabetçi üstünlüğü gerçekleştirebileceklerse, işletme stratejilerinin parçası olan iç girişimciliği canlandırmayı, desteklemeyi ve korumayı öğrenmelidirler (Kuratko ve Montagno, 1989:83). İç girişimciliğin benzer kavramlardan farklarının ortaya konması da önemlidir. Bu nedenle bu bölümde iç girişimcilik ile yönetici, girişimci ve destekleyicinin farkları tartışılacaktır. İç girişimciler işletme kaynaklarını kullanarak riskli kararlar alırlar, girişimciler ise kendi kaynaklarını kullanarak riskli kararlar alırlar. Girişimciler diğer işletmelerin prosedür veya mekanizmalarını kullanmak yerine yeni işletmeler için bilgi geliştirirler. Öte yandan iç girişimciler işletmelerde bulunurlar ve kendi politikaları, dilleri, prosedürleri ve bürokrasileri vardır (Mollina ve Callahan, 2009:389). Girişimciler kendi işletmesini kuran, özellikle iç çevre üzerinde daha fazla kontrole sahip olan, finansal riski kendileri üstlenen, başarısızlıkları iflas anlamına gelen ve patron şeklinde ifade edilen kişidir. İç girişimci ise, yapısal ve prosedürel kuralları olan var olan bir işletmede faaliyet gösteren, girişimcilere göre daha zor bir işi olan, finansal riski üstlenmeyen (çünkü işletme üstlenir), başarısızlıktan çok etkilenmeyen, üstlere rapor veren kişidir (Luchsinger ve Bagby, 1987:12).

İç girişimciler, kurum içerisinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, bulundukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko ve

Hodgetts, 1998:72). İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek, yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır.

Yapılan araştırmalar iç girişimcilerin, geleneksel yönetimden daha farklı ve girişimsel yönetime biraz daha yatkın bir tarzı benimsediklerini ortaya koymuştur. Gerçekte girişimci ve geleneksel yönetici profilleri incelenirken, iç girişimci profili de üçüncü bir tip olarak ele alınacak düzeyde farklılıklar göstermektedir. Bu tip araştırmalara örnek olarak Gifford Pinchot III tarafından gerçekleştirilen çok kapsamlı bir çalışma gösterilebilir (Hisrich ve Peters, 1992:535; Hisrich ve diğ., 2005:46). İç girişimcilerin genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahip oldukları söylenebilir. Buna örnek olarak; temel motivasyon faktörleri açısından, iç girişimcinin, geleneksel yöneticideki gibi kurum ödülleri alabilme arzusuna girişimcinin özgürlük anlayışı doğrultusunda sahip olması, faaliyetlerinde geleneksel yöneticinin aksine yetki vermekten çok girişimci kimliğindeki doğrudan katılımı benimsemesi, girişimci gibi hata ve başarısızlıktan kaçmama ancak bunu, aynı zamanda kuruma göstermeme çabaları, geleneksel kalıptaki hiyerarşi düzeni içerisinde karşılıklı ilişkileri tercih etmesi gösterilebilir. Bununla birlikte iç girişimci bir yandan sorunları işletme sistemi içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özelliklerini gösterirken, diğer yandan örneğin fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, makul olan riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket etmektedir. İç girişimcilik, işletme içindeki işgörenler arasında olur, girişimcilik ise dış odaklıdır (Mollina ve Callahan, 2009:389).

Yönetici, girişimci ve iç girişimci arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyen bu geniş analizin daraltılmış versiyonu Tablo 1’de yer almaktadır (Hisrich ve Peters, 1992:535; Hisrich ve diğ., 2005:46):

Tablo 1. Yönetici, Girişimci ve İç Girişimci Karşılaştırılması

	Yönetici	Girişimci	İç Girişimci
Temel motivasyon faktörleri	Terfi ve diğer geleneksel kurum ödülleri	Bağımsızlık, yaratıcılık fırsatı ve para	Örgütsel kaynaklara ulaşmada bağımsızlık ve örgütsel ödüller,
Faaliyet	Doğrudan katılımdan çok, yetki verme ve yönlendirme eğilimi	Doğrudan katılım	Yetki vermekten çok doğrudan katılım
Statüye Yönelik Tutum	Statü sembollerine yoğunlaşmış	Statü sembolleri ile ilgisi yok	Geleneksel kurum statü sembollerine yoğunlaşmamış, özgürlük arzusunda
Risk durumu	Risk almaktan kaçınır	Makul riski üstlenir.	Makul riski üstlenir.
Hata ve başarısızlıklar	Hata ve başarısızlıktan kaçma çabası	Hata ve başarısızlıkların üzerine gitme	Hazır olana kadar riskli projeleri gözden uzak tutma eğilimi
Kararlar	Genellikle üstleri ile fikir birliği içerisinde	Hayallerini gerçekleştirir.	Hayale ulaşmak için başkalarını ikna edebilir
Aile geçmişi	Genellikle büyük organizasyonlarda çalışmış aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri
Başkaları ile ilişki	Temelde hiyerarşik	Temelde karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi içerisinde karşılıklı ilişkiye dayalı
Sorun çözme tarzı	Sistem içinde sorun çözme	Büyük sorunların çözümünden kaçma	Sistem içinde sorun çözme

Kaynak: Hisrich ve Peters, 1992:535.

Girişimci ve iç girişimcinin takım çalışmasına ve yenilikçiliğe gereksinimi vardır. Ancak girişimci daha çok kendi çalışma ortamını oluştururken, iç

girişimci ise daha önce kurulmuş olan ve bazı engellerin mevcut olduğu bir ortamda faaliyetlerini icra etmektedir. Bu sebepten dolayı i girişimcinin çalışma ortamı girişimciye göre daha fazla zorluklarla doludur. İ girişimci, işletmesi adına finansal riski üstlenirken, girişimci ise kendi kişisel finansal riskini üstlenmektedir. Girişimci işinde başarısız olursa iflas eder, i girişimcinin başarısızlığının sonucunda ise işletme para ve zaman kaybetmektedir. Bu yüzden girişimci için finansal risk söz konusu iken i girişimci için ise risk, prestij ve kariyer kaybıdır. Girişimci kendi işinin patronu olup, başarısızlığı durumunda bir işletmesi yoktur. İ girişimci ise başarısız olsa da işletmesi içinde faaliyetine devam eder, st ve yöneticilerine sürekli bilgi ve rapor vermek durumunda kaldığı için dirençlerle karşılaşma olasılığı hayli yüksektir. Bu yüzden dirençleri kırmak ve aşmak için ittifaklar yapmak zorunda kalabilmektedir (Luchsinger ve Bagby, 1987:11).

Yöneticilik işleri doğru şekilde yapmayı ifade eden verimliliği, girişimcilik ise doğru şeyi yapmayı ifade eden etkililiği amaçlamaktadır (Maranville, 1992:29). Bu yüzden i girişimcilerin genellikle motivasyonu yüksek olup, başarılı yöneticilerdir (Kuratko ve Goldsby, 2004:17).

Markovska (2008:375) ise yönetici ile i girişimci arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmiştir:

- Yöneticiler ana olarak terfiden ve tipik işletme ödüllerinden motive olurken, i girişimciler yaratma yeteneği ve bağımsızlıktan motive olurlar. İ girişimciler performanslarının uygun olarak ödüllendirilmesini beklerler,
- İ girişimciler orta düzeyde risk alırlar, yöneticiler risk almada daha dikkatlidirler,
- Yöneticiler işletmedeki st dzeydekilerle daha ilgiliyken, i girişimciler sponsor bulurlar,
- İşletme i girişimcinin ihtiyaçlarını anlayarak, onlara zaman tahsis etmelidir.

İç girişimciler, çalıştıkları işletmelerde yaratıcılık ve yenilikçilikte bulunmaktadır. Hisrich ve diğ., (2005:46)'ne göre iç girişimcilerin yöneticilerden farklı olarak temel motivasyon kaynakları terfi ve güç olmayıp, bağımsızlık ve örgütsel ödüllerdir. Geisler (1993:58)'e göre ise iç girişimcileri bu davranışa yönelten nedenler ise:

- Yenilikçi davranışların işletme içerisinde güç sağladığını değerlendirmeleri,
- Yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından bilgiye ulaşmalarına imkan verilmesi,
- Yenilikçi davranışların, işletme içindeki diğer birimlerle başarılı şekilde rekabet edebilmek için gerekli olduğuna inanmaları,
- İşletmede meydana gelen hızlı değişimlerle baş etmek zorunda olmaları,
- İşletmede orta kademe yöneticilerin azaltılmasından dolayı, işlerini kaybetmemek için yaratıcılık yapmak zorunda olduklarını düşünmeleri.

Sonuç olarak, kurulu bir işletmede yenilik yapmaya çalışan iç girişimciler, işletmenin desteğini alabildikleri sürece kaynak ve teknolojik olanaklar yönünden, girişimcilerden daha avantajlı bir konumda olacaklardır. Bu noktada iç girişimcilerin dezavantajı sayılabilecek konu, kurulu işletmelerde yenilikçiliğin önündeki bürokratik engeller olarak görülmektedir.

2.4.3. İç Girişimcilik Kültürü

İşletme içindeki yenilikçi ve girişimci davranışların gelişimini etkileyen önemli etmenler olarak örgüt kültürü ve örgütün yönetim tarzı kabul edilebilir. Örgüt içindeki yeniliği güçlendiren bir yönetim tarzı açık ve destekleyici olmalı, yeni ürün gelişimini cesaretlendirerek, farklı birçok kaynaktan bilgi alıp, müşterilerin, kullanıcıların ve pazarın değişen yeni ihtiyaçlarını fark edebilmelidir. Böyle bir örgüt ise çalışanları güçlendiren ve yaptığı yenilikler

için ödüllendiren bir örgüttür. Geleneksel kültür ile iç girişimci kültür arasındaki farklılıklar şu şekildedir (Herbig ve diğ., 1994:39):

- Geleneksel kültür, prosedürleri, otoritesi, sorumlulukları, talimatları ve kontrolleri olan hiyerarşik bir kültürdür. İç girişimci kültür ise, takım çalışması, sponsorluk ve iletişim ağları ile karakterize edilir. Sıkı iş ilişkileri, amaçları ve vizyonu gerçekleştirmeye daha kolayca bağlanmak için güven iklimi yaratır. Görevler ilginç ve eğlendirici olaylar olarak görülür, çalışma saatleri eğlenceli geçer,

- Geleneksel kültürde yöneticiler talimatları takip ederler, hata yapmamalıdır ve talimatlar olmadan girişimde bulunmazlar. Bu sınırlı çevre yaratıcılığa, esnekliğe, bağımsızlığa ve girişime öncülük etmez. İç girişimci kültür ise vizyon ve hedef geliştirmeye, eylem için plan yapmaya, eylem yapmayı, araştırmayı ödüllendirmeye, sorumluluk almaya yönlendirilir,

- Geleneksel kültür hiyerarşik prosedür, sorumluluk ve otorite düzeyi, talimatlar ve kontrol mekanizmasıyla karakterize edilir. İç girişimci örgütlerdeki kültür ise tam zıttır. Örgüt yapıları, şebeke, takım çalışması ve sponsorlarla karakterize edilir. İş ilişkilerinin dostluğa dayanması, güven ikliminin kurulmasına, vizyon ve amaçların geliştirilmesine yardımcı olur.

2.4.4. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

İç girişimciliğin önünde bazı engeller belirlenmiştir. Bunlar, işlemsel zorluklar, yetersiz planlama, gerçekçi olmayan işletme beklentileri, yetersiz destek, pazarı doğrudan okuyamamak olarak sıralamıştır (Kuratko ve Montagno, 1990:51).

Bunun yanında diğer engeller de mevcuttur (Seshadri ve Tripathy, 2006:25; Markovska, 2008:373; Westfall, 1969:240; Easley ve Longenecker, 2006:11; Kuratko ve Goldsby, 2004:18; Hisrich ve diğ., 2005:261):

- Tepe yönetimin tutarsız ve sürekli olmayan isteği işgörenlerin içindeki iç girişimcilik ruhunu öldürebilir,
- İşletmede çalışanlar yeni fikirlerin cezalandırıldığını algıarlarsa, risk almaktan ve yeni fikirler üretmekten vazgeçmektedirler,
- Kötü insan kaynakları politikaları yüzünden yüksek işgören devri iç girişimci sürecini zedeleyebilir. Bazı işletmeler hatayı kabul etme cesaretinden yoksun olup, işgörenleri hatalarından dolayı cezalandırırlar,
- İşletmelerin riskten kaçınmaları ve kökleşmiş işletme dogmalarından vazgeçmemeleri, büyük resmi görmelerini engeller,
- Ödüllerin yetersizliği,
- İşletme içinde bölümler arası koordinasyon zafiyeti ve bölümler arası olumsuz rekabet, işletme politikalarının kötü olması çalışanların yenilikçiliklerini yok etmektedir,
- Bir takım yöneticilerin, ait oldukları daha (veya esas) büyük bütünü gözden kaçırıp, "burada benim/bizim sözüm(üz) geçer" dedikleri daha küçük alanlar belirleyip, esas enerjilerini bu alanları korumaya ayırmaları ve bütünün aleyhine çalışmaları,
- Eski düşünme tarzlarını terk edememe,
- Örgüt yapısındaki aşırı merkezileşme ve biçimselleşme alt kademedan gönderilen fikirlerin üst kademelere erişmesini sekteye uğratacağı için, yenilikçiliği ve girişimciliği engelleyebilmektedir,
- Yeni fikirlerin onaylanarak uygulamaya konulması aşamasında aşırı sert kurallar ve bürokratik prosedürler çalışanların iç girişimsel faaliyetlerden kaçınmalarına neden olabilecektir,
- İşletme yöneticilerinin çalışanlara yenilik yapmaları konusunda sorumluluk yüklemelerine rağmen, bu sorumluluklarını yerine getirecek yetkiyle donatmamaları iç girişimciliği olumsuz olarak etkileyecektir,
- Deney için fon yetersizliği,
- İç girişimcilik için bilgi yetersizliği, zayıf iletişim, iç girişimcilik için devamlı bilgi edinmek isteyen iç girişimciyi engellemektedir,
- Günlük mesainin ötesinde ekstra zaman yetersizliği,

- Tepe yönetimin desteğinin gerçekten olmayışı,
- İşletme içinde iç girişimci davranışların cesaretlendirilmeyip ödüllendirilmemesi performans kaybına yol açacaktır,
- İşletmede yöneticilerin maliyet kısıtlamalarına olumlu bakmalarından dolayı harcamaları azaltılabilmektedir. Bu kısıntılar işletme içindeki çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini engelleyebilmektedir,
- Değişime direnen, mevcut durumu muhafaza etmeyi amaçlamış bir örgüt kültürünü benimsemiş olan işletme çalışanlarının bulunması iç girişimciliği engellemektedir,
- Girişimcilik yeteneğinin eksikliği,
- Kıt yönetim kaynakları,
- Yenilikçiliğin algılanan yüksek maliyeti,
- Yeni ve orijinal fikirleri olan işletme çalışanlarının karar konumlarına terfi ettirilmemesi ve değer verilmemesidir.

2.4.5. İç Girişimciliği Geliştirme Yolları

Bazı yazarlar iç girişimciliği geliştirme yollarını şu şekilde açıklamışlardır (Duncan ve diğ., 1988:18; Luchsinger ve Bagby, 1987:12; Hitt ve diğ., 2005:371):

- Tepe yöneticileri işletmedeki yenilikçiliğin üretiminden sürekli bahsederek, yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için kaynak yaratmalıdırlar,
- Bölümler arası ve bölüm içi takım çalışması ve koordinasyon geliştirilmelidir,
- Amaç belirlemede yaratıcılık ve yenilikçiliğe öncelik verilmelidir,
- İşletmede bürokratik kültürden yenilikçiliğe, yaratıcılığa, hata yapmaya imkân tanıyan girişimci kültüre dönüşüm sağlayan bir kültürel değişim yaratılmalıdır,
- Ödül sistemi yenilikçiliği cesaretlendirici şekilde tasarlanmalıdır,
- İşletmenin her seviyesindeki çalışanların güçlendirildiği bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır,

- Çalışanların yenilikçi, yaratıcı, risk alabilme nitelikleri artırılmalıdır,
- Tepe yönetim yaratıcı işgörenlerin rekabetçiliğin yanında ahlaki ortamda da yönlendirilebileceğinin farkına varmalıdır,
- İşletmede yatay ve dikey iletişim kanalları sürekli olarak açık olmalı, deneme yanılma yöntemi içselleştirilerek çalışanlar kaynaklara kolay bir şekilde ulaşabilmeli, hata yapmaktan korkmayarak işletme sorunlarının çözümüne katkı sağlayabilmelidir,
- İşletmenin amaç, vizyon ve misyonu tam ve açık olarak tanımlanmalıdır,
- Liderler ya da üst yönetim tarafından iç girişimsel faaliyetler teşvik edilmelidir,
- Bürokratik engellerden sakınan ve yenilikçi iklimi geliştiren girişimci tarz kabul edilmelidir,
- Çalışanların fikirlerinin geliştirilerek, uygun karar noktalarına ulaştırılması için gerekli süreçler işletilmelidir,
- İş gücü arasında iç girişimcilik ve yenilikçilik cesaretlendirilmelidir,
- İşletmede başarı değerlendirme ve ödül sistemi yaratıcı, yenilikçi ve girişimci faaliyetleri ödüllendirecek şekilde düzenlenmelidir,
- İç girişimciliğin geliştirilmesinde bireylerin serbest olarak düşünmeleri ve geleneksel olmayan yollarda hareket etmeleri için özgür bir ortam yaratılmalıdır (Ramachandran ve diğ., 2006:91).

Ayrıca (Couger, 1990:376; Eesley ve Longenecker, 2006:11) iç girişimciliği canlandırmanın önemine değinerek, bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Yenilikçiliğin önemli olduğu inancını yaymak,
- Zor problemleri çözmek için özel takımlar kullanmak,
- İşletmenin bütün alanlarında yenilikçilerin farkına varmak,
- Sadece çalışanları yönetmektense, girişimci eylemleri de yöneten çalışanları terfi ettirmek,

- İç girişimciliğe izin veren esnek işletme politikalarına sahip olmak,
- Yenilikçilerin yüksek bir düzeyde başaracağı beklentilerini idame ettirmektir.

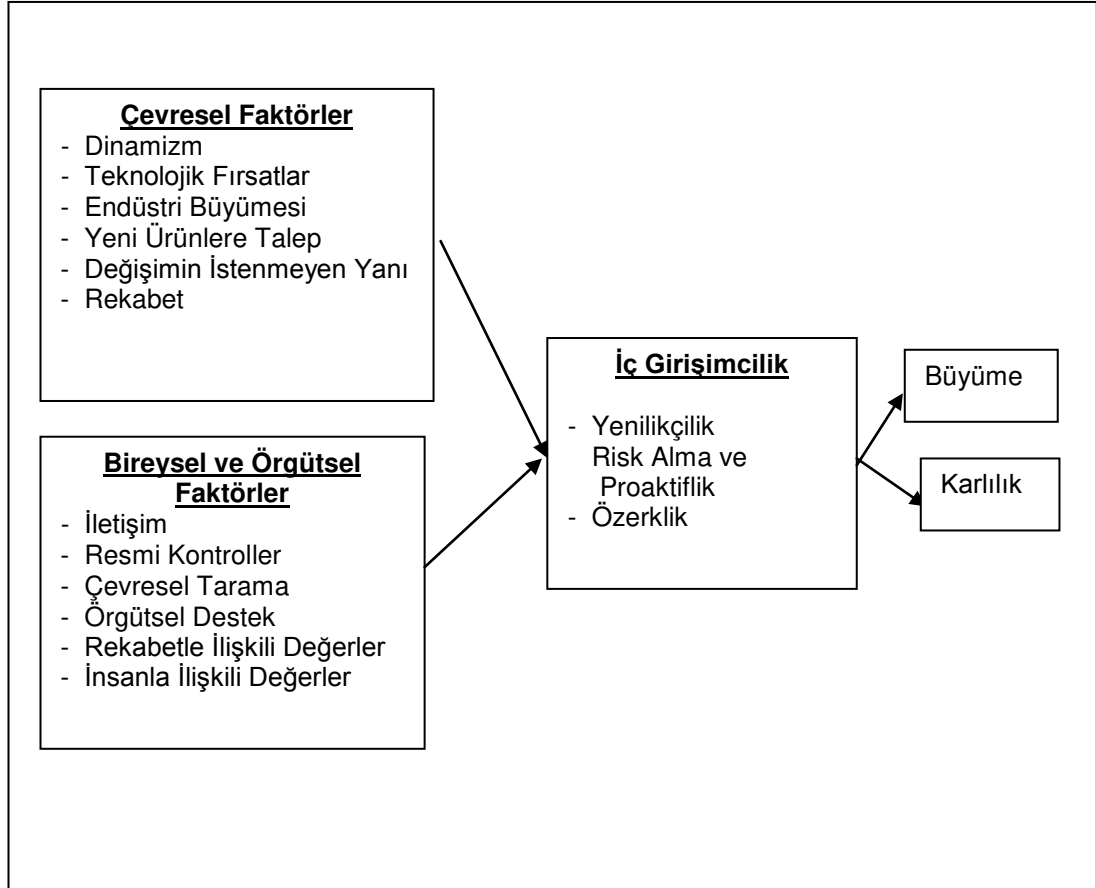
Öte yandan üst yönetim desteği, hata yapma serbestisi, yönetimin hatalara göz yumması ve öğrenme ikliminin yaratılması iç girişimcilik eylemlerine olanak sağlar. İç girişimcilikte başarılı bir vizyona sahip olmak için iç girişimci takımı elde etmek, takım çalışmasını geliştirmek, zamanında ve proaktif eylemler almak ve zamanında karar vermek şarttır. Üst yönetimin iç girişimciliğe olanak sağlayan bir çevre yaratması önemlidir. Üst yönetim açık ve şeffaf görüşe sahip olmalı, değişim ve denemeye karşı arzulu olmalıdır. Yönetim, iç girişimci özellik gösterenlerin farkına varmalı, rehberlik yapmalı ve cesaretlendirmelidir. İyi yapılmış işin farkına varma, yenilikçi fikirleri ödüllendirme, başarı öykülerini paylaşma, işgörenlere sürekli olarak işletmenin misyon ve vizyonunu hatırlatarak işgörenlerin iç girişimci enerjilerini ortaya çıkarmada önemli rol oynar (Seshadri ve Tripathy, 2006:25).

Kuratko ve Montagno (1989:84) ise, iç girişimciliğin kolaylaştırıcılarını iç girişimcilik eğitimi, çevredeki rekabet, işgörenlerin katkı verme arzusu, iç girişimci projelerle ilgili geçmişin olması, işletmenin finansal kaynakları ve işletmenin bireyleri riskten koruma yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

İç girişimcilik açısından dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Bu çerçevede, iç girişimciliği, bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarının etkililiğinin bir göstergesi olarak ifade etmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları (eğitim, geliştirme, güçlendirme vb.) yenilikçi, yaratıcı ve inisiyatif alan bir kültürün yanında iç girişimcilikte bir artışı sağlar. Bu etki beraberinde iç girişimciliğin performans etkisini artırmasına imkan verir (Kaya, 2006:2078).

2.5. İç Girişimcilik Modeli

İç girişimcilik yazınında iki ana belirleyici tanımlanmıştır. Bunlar bir işletmenin iç çevresi ve işletmenin dış çevresidir (Antoncic ve Hisrich, 2000:27). İç girişimcilik modeli Şekil 2’de sunulmuştur:



Kaynak: Antoncic ve Hisrich, 2001:501.

Şekil 2. İç Girişimcilik Modeli

2.5.1. Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Bireysel girişimcilik özellikleri risk almaya eğilim, özerklik arzusu, başarı ihtiyacı, amaç yönelimi ve içsel denetim odağı olarak sıralanabilir (Hornsby ve diğ., 1993:32). Girişimcilik konusunda, bireysel olarak yönetici ya da girişimci en etkin değişken olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler, iç girişimciliğin yeşerdiği yerlerdir. Açık iletişim, kontrol mekanizmaları, çevresel tarama, örgütsel ve yönetim desteği ile örgütsel değerler iç girişimcilik için çok önemli olup, sonuçları iç girişimciliği etkilemektedir (Antoncic, 2001:225).

Bunun yanında yönetim desteği ve davranışı(vizyon, bağlılık, destek ve tarz), örgüt kültürü ve yapısı iç girişimciliği etkiler. İç girişimcilikte faydalı olmak için bireysel iç girişimcilik ve destekleyici örgüt ortamı eş zamanlı var olmalıdır (Ahmad ve diğ., 2008:3-4). İşletmenin girişimci davranışı artırma kabiliyeti büyük oranda girişimci tutkusuyla ve yönetim uygulamalarının uyumluluğuyla belirlendiğinden (Kemelgor, 2002:68) bu uyumun önemi büyüktür.

Yapılan araştırmalarda iç girişimcilik iklimi işgörenlerin bireysel girişimcilik potansiyelini uyandırmak (yenilikçilik, risk alma, proaktif olma) için bazı örgütsel faktörlere ihtiyaç vardır. Bunlar yeni fikir ve projeler için yönetim desteği, stratejik kararlara katılım, risk almaya tolerans, özerklik ve kaynak paylaşımıdır (Bulut ve Alpkan, 2006:64).

Bireysel faktörlerin yanında iç girişimciliği etkileyen çeşitli örgütsel faktörlerden de söz etmek mümkündür. Yenilikçi ödüller, zaman esnekliği, gevşek örgüt içi sınırlar iç girişimciliği etkileyen önemli örgütsel faktörlerdir (Antoncic ve Hisrich, 2000:25). Diğer yandan Lumpkin ve Dess (1996), işletme büyüklüğü, kültür, yönetim takımı özellikleri gibi faktörlerin işletme performansı ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi etkilediklerini belirtmişlerdir. Antoncic ve Hisrich (2001) ise, üst yönetim desteği gibi örgütsel desteği ve girişim eylemlerini ödüllendirmeyi iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler (Fitzimmons ve diğ., 2005:19-20) arasında saymıştır.

Ayrıca yazında yapılan araştırmada; açık ve kaliteli iletişim, resmi kontrollerin varlığı, yoğun çevresel tarama, yönetim ve örgütsel desteğin örgütü daha fazla iç girişimci yaptığı (Antoncic ve Hisrich, 2000:35); yönetim

desteği, uygun kaynaklar, örgütsel yapı, teşvikler ve diğler faktörlerin iç girişimcilik davranışı üzerinde etkili olduğu (Hostager ve diğ., 1998:12); tecrübeli yöneticiler, bol kaynaklar, yeni fikirlerle deneme yapma özgürlüğü, hataya tolerans ve çapraz fonksiyonlu girişim takımları oluşturma özgürlüğü gibi örgütsel faktörlerin de Pinchot (1985) tarafından önemli örgütsel faktörler olarak ifade edildiğı (Hostager ve diğ., 1998:14) görülmektedir. Fry (1987) ve Kanter (1985)'in başarılı iç girişimcilik için belirledikleri faktörler ise kaynakların uygunluğu (zaman ve malzeme) ve uygun ödüllerdir (Kuratko ve diğ., 1990:51).

Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990) ise iç girişimcilik kavramını 5 alt boyutta özetlerler. Bunun için iç girişimcilik değerlendirme aracı denilen çok boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu boyutlar yönetim desteği, ödöl ve kaynak uygunluğu, örgütsel sınırlar ve yapı, risk alma ve zaman uygunluğudur (Hornsby ve diğ., 1993:31).

Bu bağlamda iç girişimciliğı etkileyen örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- **Açık İletişim**

Açık iletişim, bilgi paylaşımı ve güçlendirmenin bir yolu olarak yenilikçilikte kritik bir öğedir. Miktar ve kalite açısından iletişim, iç girişimciliğe başlangıç ve icrasının başarısında önemli faktördür. Dikey iletişim kadar yatay iletişim de yenilikçilik ve değışim için önemlidir. Bu anlamda iletişimin miktar ve kalite düzeyi iç girişimciliğın belirleyicilerinden olup (Antoncic, 2001:226; Antoncic ve Hisrich, 2000:25), girişimcilikle pozitif olarak ilişkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001:511).

Örgütsel iletişim ve bilgi sistemleri, işletmedeki bireyleri birbirine bağlayarak, çeşitli dış kaynaklarla fırsatların farkına varılmasını sağlar. Bunlar (Hostager ve diğ., 1998:14):

- Müşteriler- ekonomik ve ekonomik olmayan ihtiyaç ve değerleri,
- Rakipler- pazara ne tür ürün veya hizmet sürüp sürmeyeceklerini içeren çevredeki konumları,
- Hükümet- politikalar, kurallar, yasalar,
- Teknolojiler ve teknikler- yeni teknolojik gelişmelerle ilgili bilgidir.

• Resmi Kontroller ve Güven

Resmi kontroller, yasalaştırılmış kurallar, amaçlar, prosedürler ve arzulanan davranışların düzenlenmesiyle ilgilidir. Resmi kontrollerin aşırı düzeyde kullanılması iç girişimciliği engeller. İlmli düzeydeki kontroller iç girişimciliğin geliştirilmesine yardımcı olur (Antoncic, 2001:226). Kuratko ve diğ. (1993), iç girişimci çabaların kolaylaştırılmasında kontrol ve değerlendirmenin önemini belirtmiştir. Kanter (1998) ise, iç girişimci proje seçiminde resmi kontrollerin önemini belirtmiştir.

Zahra (1991), aşırı derecede resmi kontrolün iç girişimciliği engellediğini vurgulamıştır. Kanter (1989), iç girişimci projelerin seçiminde resmi kontrollerin gerekliliğini belirtmiştir. Bu yüzden resmi kontroller iç girişimci eylemleri gözlemekte kullanılarak iç girişimcilikle pozitif ilişkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001:512).

• Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü yenilikçiliğin önünde bir engeldir. Artan sayıda işgören, binaların genişlemesi örgütlerin fırsatlara cevap vermede daha az esnek olmasına neden olacaktır. Öte yandan büyük örgütlerin kaynakları da bol olacağı için ürün yaratmada iç girişimciliğe eğilimli olacaktır. Büyük girişimci örgütler daha fazla Ar-Ge ve pazarlama yeteneğine sahiptir (Chang, 1998:200).

- **Örgütün Yaşı**

Büyük ve yaşlı örgütler evrimlerinin ileriki safhalarında daha az yenilikçi olmaktadır. Olgun işler, yavaş büyümenin, daha durağan teknolojilerin, kendi kendine yeten kaynakların ve değişim beklememenin bir göstergesidir (Chang, 1998:200).

- **Örgütsel ve Yönetim Desteği**

Örgütsel destek, işletme içindeki bireylerin güven ve eğitimle fırsatları teşhis etmelerini sağlamakta olup (Antoncic ve Hisrich, 2000:25), eğitim ve fırsatları tespit etmede bireylere güveni de içermektedir (Fitzimmons ve diğ., 2005:20).

Örgütsel destek, iç girişimcilikte faydalıdır. Üst yönetim desteği, bağlılığı, tarzı, girişim eylemlerini ödüllendirme gibi yönetime katılmanın önemi iç girişimcilikte önemlidir. İşletmedeki bireylerin fırsatları teşhis etmesinde onları eğitmek ve güvenme olarak örgütsel destek işletmenin iç girişimcilik davranışını pozitif etkiler (Antoncic ve Hisrich, 2001:525).

Yönetime katılma ve tepe yönetim desteği, bağlılığı, girişimci eylemlerin ödüllendirilmesi iç girişimcilik için önemlidir. İşletmelerdeki bireylerin eğitilmesi ve bireylere güvenilmesi anlamındaki örgütsel destek, fırsatları teşhis etmeye yardımcı olarak işletmenin girişimci davranışını olumlu etkiler (Antoncic, 2001:228).

Yönetim desteği, yeni fikirlerin hızlı kabul edilmesi, deneysel projeler için parasal kaynağın ve ürüne destek olanların farkına varılması yoluyla yenilikçilik cesaretlendirilerek sağlanabilir (Abraham, 1997:181).

Yönetim desteği, yöneticinin girişimci projeleri kolaylaştırmadaki isteklilikleridir (Kuratko ve diğ., 1990:52). Bu da kendini fikir ve proje gelişiminde gösterir (Bulut ve Alpkan, 2006: 65).

Üst yönetim desteği, üst yönetimin girişimci davranışları desteklemesi, kolaylaştırmasıdır. Bu da yenilikçi fikirleri destekleme ve girişimci eylemlerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakları sağlamaları ile olur (Hornsby ve diğ., 2009:238).

Yönetim desteği, işgörenlerin fikirlerini çabuk kabul etme, fikirleri öne sürenlerin farkına varma, küçük deneysel projeleri desteklemek şeklinde olabilir (Hornsby ve diğ., 1993:32). Üst yönetim görünür desteğini vermeli ve örgütsel yenilenmeye kendini adanmalıdır (Menzel ve diğ., 2007:733).

- **Örgütsel Değerler**

Guth ve Ginsberg (1990:8)'e göre örgütlerdeki girişimcilik davranışı stratejik liderlerin özelliklerine, inançlarına, değerlerine ve vizyonlarına bağlıdır. Duygusal ve değer bağlılığı örgütlerdeki yenilikçiliğe olanak sağlar (Antoncic, 2001:228).

Örgütsel değerler, iç girişimciliği destekleyen önemli unsurlardan biri olup, iç girişimciliğin sürükleyicisidir. İşletmedeki girişimcilik duygusal ve değer bağlılığına, bireylerin tutumlarına, özelliklerine, değer ve inançlarına, stratejik liderlerin vizyonlarına bağlıdır. Zahra (1991), iç girişimcilik ile birey merkezli örgütsel değerler (işgörenlere örgütte nasıl davranıldığı) ve rekabet merkezli örgütsel değerler (işgörenlerin örgüt amaçlarını başarmaları için takip ettikleri yaklaşımlara odaklı) arasında pozitif ilişki bulmuştur. İç girişimcilik eylemlerine olanak sağlayan örgütsel yapılar ve değerleri canlandıran, iç girişimcilik yönelimi olan işletmeler daha fazla büyüme ve karlılık elde ederler (Antoncic ve Hisrich, 2000:35).

- **Çevresel Tarama**

Çevresel tarama, işletmenin eylemlerini dış çevrede teşhis etme ve tahmin etmeyle ilgilidir. Olumsuz çevredeki işletmeler için endüstri çevresini tahmin etmeye dayalı çevresel tarama önemlidir. Tarama, çevresel fırsat ve

tehditler ile endüstri eğilimlerinin ve değişikliklerin altını çizdiği için yenilikçilik ve yeni iş girişimi gibi iç girişimci eylemlerde önemlidir. Yoğun çevresel tarama yapan işletmelerin iç girişimcilikleri üzerine olumlu etkisi olur (Antoncic, 2001:229; Antoncic ve Hisrich, 2000:25; Antoncic ve Hisrich, 2001:522).

- **Örgüt Yapısı**

Örgütün yapısına bağılı olarak örgütsel performansı etkileyen girişimcilik düzeyi de farklılaşmaktadır. Buna göre, örgüt yapısının mekanik olması durumunda daha gelenekçi bir yönetim tarzı, organik olması durumunda ise daha girişimci bir yönetim tarzı örgüt performansını artıracığı düşünülmektedir (Covin ve Slevin, 1988:220).

- **Özerklik**

Özerklik, denemelerde herhangi bir yaptırımın olmamasıyla sağlanabilir (Abraham, 1997:181). Özerkliğin yaygınlaştırılması, riskli ama yenilikçi projelerin takip edilmesinde yenilikçilik niyetinde olan iç girişimcilere izin verir. İşgörenlerin risk almasına izin verme ve cesaretlendirme özerkliğe yetki vermeden daha fazlasını gerektirir. Bu iç girişimcilerin örgütlerine karşılıklı güven ve bağlılığa dayanan duygusal bağlılığı da gerektirir (Bulut ve Alpan, 2006:66).

Özerklik, işgörenlerin kendi işlerini yaparken karar verebilme serbestisine sahip olmasıdır. Örgütler işgörelere özerklik tanımalı ve işgörenlerin yenilikçi olurlarken hata yapmalarını eleştirmekten kaçınmalıdırlar (Hornsby ve diğ., 1993:32).

- **Zaman Uygunluğu**

Çalışanların uzun vadeli problem çözümlerinde diğlerleri ile çalışmasına izin vermek için zaman esnekliğine sahip olunmasıdır (Abraham, 1997:181).

Örgütler çalışanların iş yükünü ayarlamalı, zaman sınırlamaları koymaktan kaçınmalı ve işgörenlerin birbirleriyle uzun dönemli problem çözmelerine izin vermelidirler (Hornsby ve diğ., 1993:32).

- **Örgütsel Sınırlar**

Hayal veya gerçek sınırlar vardır. Bunlar insanların kendi işlerinin dışındaki problemlere bakmalarına engel olurlar. Örgütler bütün önemli işler için devamlı talimatlardan kaçınmalı ve katı performans standartlarına ve dar iş tanımlarına bağımlılığı azaltmalıdır (Hornsby ve diğ., 1993:32).

Esnek örgüt sınırları girişimci eylemi geliştirmede yararlıdır, çünkü dış çevre ile örgüt arasında ve örgüt içindeki bölümler arasında bilgi akışını artırır (Hornsby ve diğ., 2009:239).

- **Ödül ve Teşvikler**

Ödül sisteminin etkili olması için amaçları, geri beslemeyi ve birey sorumluluğunu dikkate almalı, sonuçlara dayanmalıdır (Kuratko ve diğ., 1990:52).

Ödüller ve teşvikler bireylerin yenilikçi davranış göstermelerinde onları motive ederler. Örgütler, ödüllerin sorumluluğu artırıcı, yenilikçi işgörenlerin fikirlerinin örgüt hiyerarşisindeki diğer çalışanlarca bilinmesine olanak sağlamalıdır (Hornsby ve diğ., 1993:30).

Ödüller ve teşvikler kişinin örgütün ödülleri girişimci eylemlere ve başarılarla dayalı olduğunu algılamasıyla ilgilidir (Hornsby ve diğ., 2009:238).

- **Kaynaklar**

İşgörenlerin yenilikçi eylemler için kaynakların uygunluğunu algılamaları gerekmektedir (Kuratko ve diğ., 1990:52; Hornsby ve diğ., 1993:31).

- **Karara Katılım**

Tepe yönetimin girişimci projeleri canlandırma arzusu stratejik planların hazırlanmasında daha ast konumda olan işgörenlerin de katılmasıyla olur. İşgörenlerin planlamaya katılımı değişik görüşlerin alınmasıyla fırsatların farkına varılmasını kolaylaştırır (Bulut ve Alpkın, 2006:65).

- **Planlama Odağı**

Planlama odağı, işletmenin stratejik planlama eylemlerine işgören katılımının derinliği ile ilgilidir. Derin bir planlama odağı işletmenin bütün düzeylerde işgören katılımını öngörür. Daha derin planlama odağı örgütte daha çok özerkliğe imkan sağlar. Artan özerklik vizyonla, ısrarla ve amansız yenilikçilikle yeni fikirler kovalama özgürlüğü sağlar (Kemelgor, 2002:72).

- **İşin Serbestliği**

Kişinin, örgütün hataları tolere etmesini, karar verme serbestliğini sağlamasını, aşırı gözetimin olmamasını, yetki devrini ve sorumluluğu daha düşük seviyedeki yöneticilere ve işgörelere vermesini algılamasıdır (Hornsby ve diğ., 2009:238).

Büyümenin artması elde olmadan karmaşıklığın artmasını sağlar. Karmaşık örgüt yapısı iletişimin akışını zorlaştırır, bu da örgütün sonuçta çökmesine neden olur. Girişimci eylemler uygun örgüt yapısıyla ve işletme performansıyla pozitif olarak ilişkilidir. Organik örgüt yapısı girişimci eylemleri cesaretlendirmektedir (Chang, 1998:202).

2.5.2. Çevresel Faktörler

İç girişimcilik çevreyle etkileşimli olarak ortaya çıkan bir süreçtir. Çevre, iç girişimciliği etkilemede büyük bir role sahiptir. Daha dinamik, olumsuz ve

heterojen çevre işletmenin iç girişimcilik eylemlerine daha fazla vurgu yapmasına neden olur.

İşletmenin girişimcilik yoğunluğunun düzeyi hem iç hem de dış faktörlerden etkilenir. Durgun çevrenin tersine çalkantılı çevrede işletmeler daha yenilikçi olma eğiliminde olup, risk alırlar ve proaktiftirler. Böylece çalkantılı çevredeki işletmeler tutarlı ve sistematik olarak üretim kabiliyetine sahip olduklarından daha başarılı olma eğilimindedirler. Bunu da üst yönetimin yenilikçi davranışa, proaktifliğe ve risk alma felsefesine bağlılığı ile sağlayabilir. Özellikle hızla değişen ve çalkantılı çevrede hayatta kalmak ve büyümek isteyen işletmeler esnek ve tepkisel planlama sistemine sahip olmalıdırlar (Kemelgor, 2002:70).

İç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide dış çevre hesaba katılmalıdır (Fitzimmons ve diğ., 2005:19). Dış çevre, dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi, yeni ürünlere talep, rekabet gibi belirli çevresel özellikleri ile iç girişimciliği etkiler (Ahmad ve diğ., 2008:4).

Dış çevre yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi isteyen iç girişimciler için fırsatın yanında tehditler yaratır. İç girişimciler işletmelerin dış çevresinin kilit faktörlerini anlamalıdırlar (Molina ve Callahan, 2009:391).

Dış çevre hem bireysel hem de örgütsel düzeyde girişimcilik eyleminin belirleyicisi olarak görülmektedir. Dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürünlere talep gibi belirli çevresel özellikler iç girişimcilik için istenen olumlu durumlardır. Oysa, olumlu olmayan değişim ve rekabetçi rekabet gibi değişkenler olumsuz görülür (Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

İşletmeler pazar araştırması yoluyla çevresindeki işlenmemiş madenleri bulmalıdırlar. Çevreyi anlama örgüt içindeki girişimci fikirlerle sonuçlanacaktır. Belirsiz çevrede faaliyet gösteren işletmeler daha yüksek

düzeyde yenilikçilik gösterir. Dinamik çevre işletmeleri proaktif davranış sergilemeye, yenilikçi olmaya ve risk almaya zorlar (Chang, 1998:192).

Dış çevre örgütün doğrudan kontrolünün dışında olup tahmin edilmesi güçtür. Çevrede oluşan belirsizlik işletmelerin yaratıcı olarak kaynaklarını değer üreten yenilikleri geliştirmek için kullanmaya olanak sağlar.

2.5.2.1. Olumlu Çevre Özellikleri

Olumlu çevre özellikleri dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürünlere talebi içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Olumlu çevre, girişim için fırsatların zenginliği ve endüstrideki yenilenmeyi yansıtır (Zahra, 1993:322).

Stratejik yenilenme örgütün teknolojisine bağlıdır. Olumlu rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler teknoloji değişikliklerini iç girişimcilik yoluyla benimserler. Böylece işletme teknolojisini ve bilgisini bütün işletmeye yayar, bu da işletmenin temel yeteneğini yeniden düzenlemesine olanak sağlar (Chang, 1998:193).

- **Dinamizm**

Dinamizm, algılanan dinamiklik ve işletmenin çevresinde devam eden değişmedir. Dinamizm işletmenin pazarlarındaki fırsatları artırmasından dolayı iç girişimciler için olumludur (Fitzimmons ve diğ., 2005:19).

Dinamizm, işletmenin pazarlarındaki sürekli değişim ve algılanan hareketliliklerdir. Artan dinamizm iç girişimciliğin kovalanmasına yardımcı olur. Çünkü işletmenin pazarlarında fırsatlar yaratır. İşletmeler girişimci bir davranış benimseyerek dinamik çevredeki zorluklara cevap verirler (Antoncic ve Hisrich, 2000:25).

Dinamizm, işletmenin pazarında algılanan istikrarsızlık ve sürekli değişimlerdir. Artan dinamizm işletmenin pazarlarında fırsatlar yarattığı için iç girişimciliğin kovalanmasına vesile olur. İşletmeler her zaman dinamik ve yüksek teknolojik çevrelerde bulunan zorlu ve fırsatlarla dolu şartlara girişimci bir duruş benimseyerek tepki verirler. Endüstrinin rekabetçi yapısındaki çevresel değişiklikler iç girişimciliği etkiler (Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Dinamizm, işletmenin çevresinde meydana gelen öngörülemeyen değişimleri ve işletme yöneticilerinin olayları ve bunların işletme üzerindeki muhtemel etkilerini tahmin etmedeki belirsizlik olarak tanımlanabilir. Bu da teknolojik gelişimden ve rekabetçilikten kaynaklanır. Dinamizm, işletmenin mevcut pazarında işletme için fırsatlar yaratır. İşletme mevcut pazarına yeni bir niş yerleştirebilir ve buna ürün ve süreçlerini modifiye ederek cevap verebilir veya işletme geleneksel pazarlarının dışında çekici bir niş yerleştirebilir. Bunu pazarlarının kapsamını genişleterek veya yeni ürün veya süreç girişimine başlayarak yapabilir. Dinamizm yenilikçilik yoluyla işletmenin kendilerini yenilemelerini zorunlu kılar. Bu değişimler artan yenilikçilik ve hızlı karar verme süreçlerine yol açar. Böylece işletmeler çevrelerini dinamik olarak algıladıkça teşebbüs eylemleri ve kendini yenilemeye olan vurguları artacaktır (Zahra, 1993:322). Dinamik çevreler hızlı değişim ve belirsizlikle karakterize edilmekle beraber, bu çevrelerde proaktif işletmeler daha yüksek düzeyde performans sergilemektedir (Lumpkin ve Dess, 2001:439).

- **Algılanan Endüstri Büyümesi**

Zahra (1993)'ya göre endüstrideki düşüş, işletmeleri artan yenilenme eylemlerine iter. Öte yandan büyüyen pazarlar artan iç girişimci eylemlere liderlik eden fırsatlar sunarlar (Antoncic ve Hisrich, 2000:24; Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Endüstri büyümesi oranı, işletmenin azalan endüstrilerde hayatta kalmada kullandıkları kendini yenileme stratejilerini şekillendirir. Algılanan azalan endüstri büyümesi işletmeleri iş konseptlerini değiştirme ve rekabetçi

davranışlarını değiştirme gibi yenileme eylemlere girişimlere yöneltir (Zahra, 1993:323).

- **Yeni rnlere Talep ve nemi**

Yeni ürünlere talep i girişimciliği cesaretlendiren önemli bir pazar ekiciliğidir (Antoncic ve Hisrich, 2000:24; Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Yeni ürünlere talep, işletmenin yatırımlarını yeni ürün geliştirmeye ve sunmaya artırmaya zorlamaktadır. rn, teknoloji ve idari yenilikler birbirinden ayrılamaz. rn yeniliğini artırmak için işletmeler aynı zamanda uygun teknolojik ve idari yapıları da geliştirmelidirler. Böylece yeni bir ürün için pazar tarafından yapılan talep çekmesi, girişim eylemlerinin bir belirleyicisidir ve ürün, teknoloji ve idari yenilikçilikle başarılır. Talep çekmesi işletmeleri kendini yenilemeye de zorlar. Işletmeler portföyünü yeniden tanımlamak, pazar değişimlerini izleyecek etkili tarama sistemleri yaratmak ve yeni girişimler için uygun yapılar geliştirmelidirler. Güçlü bir talep çekmesi, pazara yeni ürün sunmayı hızlandırmak için ödül ve iletişim sisteminin değişimini gerektirir (Zahra, 1993:323).

- **Teknolojik Fırsatlar**

Yeni veya mevcut teknolojiler için yeni talebin algılanan uygunluğudur. Bu fırsatlar teknolojik itmeden ortaya çıkar. Çünkü yeni ilerlemeler mevcut veya yeni pazarlarda yeni teknolojileri canlandırır. Mevcut veya fırsat yoksunluğu da i girişimciliği canlandırabilir veya engel olabilir. Teknolojik fırsatlar endüstriden endüstriye değişir çünkü endüstrilerin evrimlerindeki aşamalar farklılaşmaktadır. Örneğin, teknolojik fırsatlar yeni biyolojik ürünler üreten işletmelerde metal işleyen işletmelere göre daha boldur. Bir endüstrideki bu fırsatları algılama yönünden işletme de farklılaşabilir. Algılanan teknolojik fırsatlardaki farklılıklar i girişimcilik eylemlerini de etkileyebilir. Bu fırsatlar bol olduğunda teknolojik yenilikçiliğe vurgu yapılır.

Endüstrideki teknolojinin artması iç girişimcilikle pozitif ilişkilidir (Zahra, 1993:323).

2.5.2.2. Olumsuz Çevre Özellikleri

Çevresel olumsuzluk, başarılı küçük işletmelerin girişimci davranışlarıyla negatif ilişkili, daha büyük işletmelerin girişimci duruşuyla pozitif ilişkilidir. Olumsuzluk, örgüt için tehdit yaratma eğilimindedir. Bu tehditler girişimci davranışları koalamada itici faktördür (Antoncic ve Hisrich, 2000:24).

Olumsuz çevrede faaliyet gösteren işletmeler girişimci eğilimli olup, daha yüksek performans sergilerler. Olumsuz çevre şartları iç girişimci eylemleri canlandırabilir. Olumsuzluk başarılı işletmelerin girişimci duruşuyla ilişkili olup, örgütsel girişimcilik duruşuyla pozitif ilişkilidir. Olumsuzluk işletme içi tehdit unsuru olup, iç girişimciliği koalamayı canlandırır. Olumsuz çevre şartlarından iki tanesi iç girişimciliği etkiler. Bunlar; değişimin olumsuzluğu ve rekabettir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Olumsuzluk endüstrideki radikal değişimlerden ve endüstrideki rekabet yoğunluğundan kaynaklanır (Zahra, 1993:324). Olumsuzluk iki türde olabilir.

- **Değişimin İstenmeyen Yanı ve Olumsuzluğu**

Çevrede meydana gelen devam eden gelişmelerin işletmenin amaç ve misyonuyla uygun olmamasının algılanmasıdır (Antoncic ve Hisrich, 2000:24).

Çevrenin işletmenin amaçları ve işletmenin misyonuna karşı olumsuz olarak algılanmasıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Olumsuzluk çeşitli kaynaklardan oluşabilir. Bunlardan biri de talep daralmasıdır. Çevresel olumsuzluk ortaya çıktığında işletmeler işlerini yeniden tanımlarlar, yeni etki alanlarına karar verirler ve yeniden yapılandırma, tasarruf ve elden çıkarma

yoluyla önemli sıralamaları üstlenirler. Artan olumsuzluk, olumsuzluk kaynaklarını yönetme ve azaltmak için yenilikçi yollar bulmaya zorlar. Diğer bir yol ise iş konseptini yeniden tanımlamak, mevcut işteki israfı azaltmak, değişime çevik tepkileri artırmak için yenileme programlarına başlamaktır. Bu yenilenme eylemleri organik örgüt yapılarını benimsemeyi veya artan çevresel taramayı gerektirir. Böylece çevre daha olumsuz oldukça işletme iç girişimci eylemlere o kadar fazla katılacaktır (Zahra, 1993:324).

- **Rekabet**

Rekabetçi tehditlerin yoğunluğudur (Antoncic ve Hisrich, 2000:24). Rekabetin yoğunluğuyla ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503). Her ikisi de iç girişimcilik çabalarını canlandırır ve iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

İşletmenin çevresi bir pazardaki veya pazar bölümündeki rekabetçi yoğunluğuyla ilgilidir. Rekabet endüstrideki rakiplerin sayısını ve rekabetçi dinamiğin doğasını yansıtır. Rekabet acımasız olduğunda, işletmeler ürün ve süreçlerinde yenilikçilik yapmak zorundadırlar. Rekabet için yeni yollar bulmalılar, rakiplerinden kendilerini nasıl farklılaştıracaklarını test etmektedirler. Geçmiş araştırmalar yoğun rekabetin işletmeleri yenilikçilik yoluyla girişime olanak sağladığını ortaya çıkarmıştır. Artan rekabet çevresel olumsuzluğu da artırabilir ve işletmeleri yenilikçilik yerine kaynaklarını korumaya zorlayabilir. Artan rekabet aynı zamanda işletmenin yenilenme çabalarına da olanak sağlar (Zahra, 1993:324).

Rekabetçi saldırgan işletmeler, kaynakların sınırlı olduğu ve rekabetin yoğun olarak görüldüğü çevrelerde daha yüksek performans sergilemektedirler. Bu anlamda işletme içindeki girişimci davranışın üst düzeyde görülebilmesi için işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ile uyumlu olması önem arz etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001:439).

2.6. İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimciliğin boyutlandırılması konusundaki tüm çalışmalar iç girişimciliğin birbiri ile ilişkili ama birbirlerinden farklı bazı boyutları içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ve makro (örgüt düzeyinde) ya da mikro (birey düzeyinde) gerçekleşen bir yanı olduğunu içermektedir.

Miller (1983), Miller ve Friesen (1983), Lumpkin ve Dess (1996), Covin ve Miles (1999), Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimcilik boyutlarını dörde ayırmışlardır. Bunlar (Fitzimmons ve diğ., 2005:18):

- Yeni iş girişi,
- Yenilikçilik,
- Yenilenme,
- Proaktiflik

Yenilikçilik, yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütsel sistemler yaratma ve sunma ile ilgili işletme davranışlarıyla ilgilidir. Girişim, yeni örgütleri yaratma veya satın alma yoluyla yeni işlere girme gibi işletme davranışlarıdır. Yenilenme, işletmeyi dönüştürme veya işlemlerini işinin kapsamını veya rekabetçi yaklaşımını değiştirerek işletmeleri yeniden canlandırmaktır (Zhang ve diğ., 2008:130).

Yamada (2004) bir firmanın kuruluşu ve geliştirilmesi esnasında girişimcinin rollerinin neler olması gerektiğini tartıştığı araştırmasında girişimciliği makro, meso ve mikro düzeylerde irdelenmiş ve sonra da girişimcinin yerine getirmesi gereken fonksiyonları sıralamıştır. Bu fonksiyonlar yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, bireysel ağ genişletme, takım oluşturma ve örgüt kurmadır. Bu boyutlar başarılı bir girişimcilik için yerine getirilmesi gereken davranışlardır.

Hornsby ve arkadaşları (2002, 2009) firmanın girişimciliğini beş boyutta (üst yönetim desteği, işteki otonomi, ödüller, zamansal uygunluk ve örgütsel sınırlar) değerlendirerek, beş boyutlu kurumsal girişimcilik değerlendirme ölçeği adında bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek firma ya da birey davranışını ölçmekten daha ziyade örgütün kurumsal çevresinin iç girişimciliği ne derece desteklediğini değerlendirmek üzere kullanılmıştır.

2.6.1. Yenilikçilik

Günümüzün rekabetçi çevresinde yenilikçilik bütün örgütlerin rekabetçi avantajlarını devam ettirmelerinde önemli bir yer tutar. İç girişimcilik kar amacı güden bütün işletmeler için önemli bir stratejik yönelimdir (Bulut ve Alphan, 2006:64).

İşletmelerde yapılan araştırmalarda dinamik iş çevresindeki girişimlerin hayatta kalması ve büyümesi yenilikçiliği işletme kabiliyetine büyük oranda bağımlıdır (Manimala ve diğ., 2006:49).

Yenilikçilik, daha önce nasıl yapılacağını bilmediği bir şeyleri yapmayı öğrenmek ve daha sonra bunu yapmaya devam ettirmektir veya daha önce yapıldığı şekilde değil, daha farklı bir yoldan yapmaktır. Fikrin işletmece yeni olarak görülmesi gerekir (McGinnis ve Verney, 1987:19).

İç girişimciliğin özünde yenilikçilik vardır. Miller ve Friesen (1982)'e göre girişimci işletmeler risk alırken güçlü bir şekilde yenilikçilik yapma arzusunda olurlar. Girişimci işletmeler kendilerine rekabetçi avantaj sağlamaları için sadece kendi pazarlarında yenilikçilik yapmazlar, aynı zamanda da yeni üretim, pazarlama ve yönetim süreçleri sunarlar (Fitzimmons ve diğ., 2005:17).

Son zamanlarda küreselleşmenin neden olduğu hızlı değişimlerden dolayı bütün işlerde artan bir şekilde yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Problemlere veya ihtiyaçlara yaratıcı veya alışık olunmayan çözümler aramayı içerir. Bu da ürün yeniliği, yeni pazarların, yeni süreçlerin ve teknolojilerin örgütsel fonksiyonların icrası için geliştirilmesini içerir (Chang, 1998:191).

rn yeniliği, işletmenin yeni ürün yaratma, mevcut veya gelecekteki pazar taleplerini karşılamak için mevcut ürünlerin modifiye edilmesi yeteneğidir (Ahmad ve diğ., 2008:4).

Yenilikçilik, yeni süreçler yanında yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeyi amaçlayan deneylerle ve yaratıcı süreçlerle yenilik sunmaktır. İşletmenin yeni çözümler ve yeni fırsatlar bulma çabalarıdır. Yeni rnler, hizmetler veya gelişmiş teknolojik süreçlerle sonuçlanan yaratıcılık ve deneylerdir. Yenilikçilik girişimci stratejinin önemli bileşenlerinden biridir. Yenilikçilik, işletmelerin mevcut teknolojilerinden ayrılmasını ve mevcut durumun ötesinde girişimi gerektirir (Dess ve Lumpkin, 2005:150).

Yenilik terimi Latince yenilenmeden gelmektedir. Roberts(1988), yenilikçiliği icat etme ile istismar etmenin bir toplamı olarak tanımlamıştır. Ona göre, icat etme süreci yeni fikirler yaratmayı amaçlama ve bunları işe getirme çabalarından oluşmaktadır. Yenilikçilik, yeni fikirlerin uygulamaya konulduğu bir süreçtir. İcat etmek yeni bir şey bulmaktır. Yenilikçilik yapmak ise, yeni bir şeyi yaptırtmaktır (Couger ve diğ., 1990:373). Kuratko ve Hogdetts yenilikçiliği girişimcilerin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürme süreci olarak tanımlar.

Yenilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodunun uygulanması, yeni bir hammadde kaynağı bulunması olarak ortaya çıkabilmektedir (Diedre ve diğ., 1997:45).

Koçel (2005:388-389), yeniliğin işletmelere rekabet gücü sağladığını ve işletmelerin sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda yapılanması gerektiğini

belirtmiştir. Günümüzün değişime odaklı koşulları, örgütlerin yenilikçiliğe önem vermelerini zorunlu hale getirmiş gibi görünmektedir. Çevrede bulunan sınırlı fırsatları değerlendirmek ve bu şekilde yönetsel etkililiği sağlamak için, yöneticiler yaratıcı ve yenilikçi olmalıdırlar (Budak, 1998:64).

Yenilikçilik, bir işletmenin yeni ürünleri destekleme, yeni ürünler, üretim süreçleri ve örgüt sistemleri sunmaya istekliliği olarak açıklanabilir (Kaya, 2006:2077). Bu boyut örgütlerdeki yaratıcılığın kuluçka dönemi olarak görülür. Quinn (1979) ise yenilikçiliği, mevcut veya yeni ihtiyaçlara orijinal çözümler geliştirme olarak tanımlamıştır (Baret ve Weinstein, 1998:59).

Yenilikçilik girişimciliğin kalbinde olup, yeni ürün, hizmet, teknoloji, sistem, teknik veya kapasiteyi işletmeye veya pazara sunmaktır (Ramachandran ve diğ., 2006:87).

Yenilikçilik, ihtiyaçlara ve problemlere yaratıcı çözümler aramak (Altınay, 2004:431), ürün ve teknoloji yaratmak ve ticarileştirmek, yenilikçi projelere finansal ve insan kaynağı sağlamak ve yenilikçilik için elverişli bir alt yapının idame ettirilmesidir (Zahra, 1995:227). Yenilikçilik teknolojiideki yenilikçilik ve gelişmeye vurgu yaparak ürün ve hizmetlerdeki yenilik (Fitzimmons ve diğ., 2005:18) olup yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler yaratmayla ilgilidir (Antoncic ve Hisrich, 2000:23).

Artan küresel rekabetin bir sonucu olarak örgütler ürünlerini ve hizmetlerini nasıl üretilip teslim edeceğini tekrar düşünmeye zorlanmışlardır. Çalkantılı ve hızla değişen çevrelerde bulunan işletmeler rekabetçi kalmak için sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar (Kemalgor, 2002:67).

Yenilik, radikal veya artan şekilde olabilir. Bütün yenilikler ekonomik değere sahip olmayabilir. Eğer yenilik ticari ve endüstriyel uygulamaya sahipse, o zaman ekonomik değer yaratma kabiliyetine sahip olur (Chang, 2001:157). Genel olarak artan yenilikçiliğin örgütlerin ekonomik varlıklarını

sürdürebilmek için zaruri olduğu kabul edilmektedir. Bu, rakiplerle mücadele için en alt seviyedir. Ancak, doğru rekabet avantajı radikal yenilikçilikle sağlanır (Kemelgor, 2002:67).

Burch (1986)'a göre yenilik:

- Var olan ürün veya hizmetin kalitesini geliştiren veya fiyatını düşüren yeni ürün veya hizmet sunma,
- Var olan ürün veya hizmeti farklılaştıran bir sistem veya kaynağın icrası,
- Üretkenlik veya karar vermeyi artıran yeni bir sistem sunma,
- Yeni bir pazara girmek,
- Yeni bir örgüt yaratma,
- Ürün ve hizmetteki herhangi bir değişiklik şeklinde tanımlanmıştır (Kolchin ve Hyclak, 1987:15).

İç girişimciler örgütsel kültürde yenilikçi olma kabiliyetine sahip olmalıdırlar. Yenilikçilik sadece bir fikir olmayıp bir süreçtir. Sonuçları başarılı olarak gerçekleştirmek için üst yönetimin desteğini ve takım çalışmasını gerektirmektedir. İç girişimciler örgütün yararı için yenilik yaparlar. Örgütün rolü (Saetre, 2001:45):

- İç girişimcilik sürecini destekleyici, kolaylaştırıcı ve cesaretlendirici yapı tesis etmek,
- İç girişimcilerin yeteneklerini geliştirmektir.

Yenilikçilik boyutu teknolojiideki yenilik ve gelişmelere vurgu yapan ürün ve hizmet yenilikçiliğiyle ilgilidir. İç girişimcilik yeni ürün gelişimi, ürün ilerlemesi ve yeni üretim yöntemlerini ve prosedürlerini içerir. Yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratmayla vurgulanır (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Yenilikçilik değişik şekillerde olabilir. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005:150):

- Teknolojik yenilikçilik, ana olarak yeni ürün süreçleri geliştirmeyi amaçlayan araştırma ve mühendislik çabalarını içerir, temel çıktılara etki eden yeni bir fikir uyarlanmasıdır.
- Ürün-Pazar yenilikçiliği pazar araştırmasını, ürün tasarımı, reklam ve promosyondaki yenilikçiliği içerir. Ürün yeniliği işletmenin ürettiği nihai ürün ya da hizmeti oluşturma yöntemindeki yenileştirmedir.
- İdari yenilikçilik, yönetim sistemlerinde, kontrol tekniklerinde ve örgüt yapılarında yenilikle ilgilidir.

Yenilikçilik güçlü işletme büyümesi ve gelişmenin kaynağı olabilir. Yenilikleri başarılı bir şekilde benimseme ve geliştirme rekabet avantajı ve işletme büyümesinde önemli bir kaynak sağlar (Dess ve Lumpkin, 2005:150).

Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılan yenilikçiliktir. Yenilikçilik iç girişimciliğin tanımında da belirtilen bir özelliktir (Erçil, 1992:10). Diedre ve diğ. (1997:45) yeniliğin; “yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodunun uygulanması, yeni bir hammadde kaynağı bulunması olarak ortaya çıkabileceğini” belirtmişlerdir. Bir diğer açıdan yenilikçilik, “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmış ve bu kapsamda, teknolojik yenilik, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik gibi farklı yenilik türlerinden bahsedilebileceği belirtilmiştir (Arslan, 2001:42).

Daft (2005:653), yenilikçi bir örgüt için yaratıcı çalışanların mevcut olması gerektiğini vurgulamakta ve bunun için liderlerin öncelikle çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefleri uzlaştırmaları gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca yaratıcılık için, çalışanların resmi iş tanımlarının dışında faaliyetlerle ilgilenmesinin de önü açılmalıdır. Çalışanların farklı uyarılara (örgüt dışından konuşmacılar tarafından verilen konferanslar gibi) maruz bırakılması farklı fikirler üretmelerini sağlayacaktır. Birçok araştırmacı, işletmeler için yenilikçiliğin önemine işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi,

günümüzde özellikle büyük örgütlerin yenilik yapmayı öğrenmeleri gerektiği aksi takdirde yaşamlarını sürdüremeyecekleri ifade edilmektedir (Drucker, 1998:21). Koçel (2005:388-389), yeniliğin işletmelere rekabet gücü sağladığını ve işletmelerin sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda yapılanması gerektiğini belirtmiştir. Diedre ve diğ. (1997:45-51) ise, yeniliğin örgütler için fiyat ya da kalite avantajından çok daha önemli olduğuna dikkat çekmektedirler. Günümüzün değişime odaklı koşulları, örgütlerin yenilikçiliğe önem vermelerini zorunlu hale getirmiş gibi görünmektedir.

Diğer yandan yenilikçilik, işletmeler kadar yöneticiler için de önemli bir olgudur. Bu noktada, çevrede bulunan kısıtlı fırsatları değerlendirmek ve bu şekilde yönetsel etkililiği sağlamak için, yöneticilerin yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerektiği belirtilmektedir (Budak, 1998:64). Geisler (1993:58), girişimci davranışlar sergileyen orta kademe yöneticilerin yenilikçiliği örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir. Yöneticiler aynı zamanda, rekabetçi durumlarını muhafaza etmek için de yenilikçiliğe başvurmaktadırlar.

2.6.2. Proaktiflik

Proaktiflik, öncülük etmek, yeni pazarlara girmek veya yeni fırsatları kovalamada inisiyatif ile ilişkilendirilmiştir. Covin ve Slevin (1986)'e göre proaktiflik, yeni ürün ve hizmet, teknoloji gibi temel iş alanlarında rakipleri izlemek yerine liderlik etme çabasıdır. Üst yönetimin inisiyatif alma ve öncülük etmeye yönelimidir (Antoncic ve Hisrich, 2003:18; Ahmad ve diğ., 2008:4; Fitzimmons ve diğ., 2005:19).

Proaktiflik işletmenin endüstride rakipleriyle yarışması ve işletmenin saldırgan bir eğilimiyle kendini gösterir. Rakiplere karşı saldırgan duruşla ilişkilidir. Antoncic ve Hisrich (2001)'e göre risk alma ve rekabetçi saldırganlık proaktiflik boyutunda yer almaktadır (Fitzimmons ve diğ., 2005:19).

Proaktiflik, fırsatları kovalarken rakiplere karşı liderlik, saldırgan duruş, risk alma, cesaret ve saldırganlığı içerir (Antoncic ve Hisrich, 2000:23). Bunu da pazara yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler sunarak yapar. İşletme, rekabet ettiği rakiplerinin ne yaptığını bilerek proaktif olabilir (Chang, 1998:191).

Proaktif bir işletme risk alma eğilimindedir. İnisiyatif alır ve fırsatları kovalarken saldırgan ve cesurdur. Proaktiflik kavramı yeni ürün veya hizmet, işletme teknolojileri ve idari teknikler gibi anahtar iş alanlarını sunmada rakipleri takip etmeyi değil, rakiplere liderlik etmeyle ilişkilidir. Covin ve Slevin (1991)'e göre proaktiflik boyutu üst yönetimin artırılmış rekabet kovalamadaki yönelimini yansıtarak, inisiyatif, risk alma, rekabetçi saldırganlık ve cesareti içerir (Baret ve Weinstein, 1998:498).

Proaktiflik, işletmenin iki aşamalı olan bir sürecidir. Bunlar (Kaya, 2006:2075):

- Çevredeki değişiklikleri önceden sezmek,
- Bu değişikliklere ve gelecekteki ihtiyaçlara göre hareket etmektir.

Proaktiflik, bir işletmenin yeni fırsatları yakalama çabalarıdır. Proaktif örgütler trendleri izler, mevcut müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını teşhis eder, talepteki değişimleri tahmin eder. Proaktiflik sadece değişimlerin farkına varmayı içermez, aynı zamanda rekabette önde olma arzusunu da içerir. Proaktif yöneticilerin gözleri büyüme ve gelişim için yeni olasılıkları araştırma için gelecekte olur. Birçok proaktif işletme sadece gelecek yönelimli olmanın yollarını aramazlar ama aynı zamanda endüstrilerindeki rekabetin doğasını değiştirmenin yollarını da ararlar. Proaktiflik özellikle rekabetçi avantaj yaratmada etkilidir. Pazara girmede ilk olan işletmelerin kazandığı fayda idari teknikler uygulama veya yeni işlem teknolojileri benimsemek olabilir. İlk olanlar birçok avantaja sahip olurlar. Çünkü rakip olmayınca yüksek kar sağlarlar. Aynı zamanda ilk olanlar marka avantajı sağlayarak kendi imajlarını

benimsetirler. Bu yüzden çevreyi iyi taramak ve izlemek gibi kapsamlı bir fizibilite araştırması rekabetçi avantajlığa öncülük etmede proaktif bir stratejide gereklidir (Dess ve Lumpkin, 2005:151). Proaktiflik bireysel bazda ise, bir çalışanın işletme içi ve dışı fırsatları sürekli araştırarak ve sezinleyerek inisiyatifi elde tutma çabasıdır.

2.6.3. Risk Alma

İşletmeler, belirsizlik altında başarısızlık ihtimaline karşı önemli kaynakları fırsatlara bağlama arzu isteğinde olarak risk alabilirler (Altınay, 2004:431; Chang, 1998:191).

Cantillon (1734), girişimciyi kar ve zarar riskini taşıyan kişi olarak tanımlamıştır. Bununla beraber risk alma girişimci ve girişimciliğin temel bileşeni olarak görülmüştür. Risk alma, fırsatların çabucak kovalanması ve kaynakların hızlı bağlanması ve cesur eylemleri içerir. Yeni fırsatların kovalanmasında cesur eylemleri çabuk almada ve kaynaklara bağlılıkta kayıp olasılığıdır (Antoncic ve Hisrich, 2003:17).

Risk alma işletmenin sonucun fazlaca belirsiz olma ihtimalinin olduğu iş girişimi veya stratejilere girmedeki arzu ve isteğidir (Ahmad ve diğ., 2008:4).

Ağca ve Kurt (2007)'a göre, kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma; Antoncic ve Hisrich (2003) ise cesur hareketlerdeki aciliyetten kaynaklanan kayıplarla karşılaşma ihtimalidir. Miller ve Friesen (1983)'e göre üst yönetimin yüksek maliyet getirebilecek başarısızlıkları kabul etme derecesidir. Çalışanın belirsizlik algısı ve girişimci eylemi sonucunda ortaya çıkabilecek kayıp ya da olumsuz çıktı ihtimalini kabul etme derecesidir.

Risk alma işletmenin riskli projelerde yer almadaki istekliliğidir. İşgörenlerin risk alma davranışları iç girişimciliğin önemli bir belirleyicisidir.

Yenilikçi ve proaktif fikirleri geliştirerek fırsatları kovalamaya cesaretlendirerek işgörenler işletmede iç girişimciler olarak risk alırlar (Kaya, 2006:2077).

Risk alma, bir işletmenin girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeden bir girişim fırsatını yakalama arzusu olup, sonuçlar bilinmeden cesurca hareket edilmesidir. Yüksek finansal getiriler elde etmek için işletmeler yüksek düzeyde borçla, büyük miktarda işletme kaynaklarını bağlayarak, yeni pazarlara yeni ürünler sunarak ve keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yaparak risk alırlar (Dess ve Lumpkin, 2005:152).

Örgütlerin ve üst yöneticilerin aldıkları üç çeşit risk vardır. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005:147):

- **İş Riski:** Başarı ihtimalini bilmeden girişimde bulunmayı içermektedir. Bu risk denenmemiş pazarlara girme veya ispat edilmemiş teknolojilere bağlanmayla ilişkilidir.
- **Finansal Risk:** İşletmenin büyümek için kaynaklarının büyük bir parçasını bağlaması veya yüksek oranda borçlanmasıdır.
- **Personel Riski:** Üst yöneticilerin bütün işletmeyi etkilemeleri ve kararlarının kariyerleri için önemli sorun olabilmesi ihtimalidir. Sadece dikkatli bir şekilde yönetilen riskler rekabetçi avantaj sağlar.

(Herron, 1992:6-7), risk almanın girişimcilerin önemli bir kişilik özelliği olduğunu savunmaktadır. Risk alma ile girişimci niyetler arasında anlamlı olumlu ilişki olup, risk almaya daha eğilimli çalışanlar, daha girişimci davranışlar sergilemektedirler (Zhao ve diğ., 2005:1270).

2.6.4. Özerklik

Özerklik, bir birey veya takım tarafından bir iş konseptini veya vizyonunu ortaya çıkarmayı amaçlayıp, onu tamamlamaya kadar icra edilen

bağımsız eylemdir. İşletmelerin iç girişimciliği özerklik yoluyla geliştirmeleri iki yöntemle olur. Bunlar (Dess ve Lumpkin, 2005:150):

- Bağımsız düşünce ve eylemleri cesaretlendiren gruplar kullanma: Yöneticilere ve işgörenlere yardımcı olmak için sıradan uygulamaları bir kenara bıraktırın. Bağımsız iş birimleri geliştirin. Bu da yeni fikirler hakkında yaratıcı düşünmeyi ve beyin fırtınasını cesaretlendirir.
- Girişimciliği başlatmayı canlandırmak için iş birimlerini yeniden yapılandırma: İç girişimciliği cesaretlendirmek için işletmeler yeni fikirlerin canlanmasına yardımcı olmak için bağımsız “think tank” yaratmaktan daha öteye gitmelidirler.

Özerklik, Lumpkin ve Dess (1996) ve Ağca ve Kurt (2007)’a göre bir bireyin ya da grubun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymasında ve onu başarılmasında sergilediği bağımsızlıktır.

Sonuç olarak, iç girişimcilerin yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve özerklik davranışlarının daha ön planda olabileceği değerlendirilmektedir.

2.7. İç Girişimciliğin Sonuçları

İşletme yapısı ve kuralları girişimciye göre uydurulmalıdır. Yöneticiler işgörenlerin fikirlerine açık olmalıdırlar. Ödül sistemi girişimcileri motive etmek için düzenlenmelidir. Bu da işgörenlerin yeterliliğine ve girişimciliğe dayalı olmalıdır. İşletme yapısı ve işletme kültürü iç girişimciliği etkilemede daha fazla etkiye sahiptir. Gayri resmi iletişimin olduğu organik yapı, merkezi olmayan planlama sistemi, katılımcı karar verme sistemi, katı olmayan ve gayri resmi kontrol tavsiye edilmektedir. İşgörenlerin ve yöneticilerin iç girişimciliğe olan farkındalık ve tutum değişikliklerini artıran eğitim programları tavsiye edilmektedir (Ahmad ve diğ., 2008:14).

İç girişimcililer, yenilikçiliği cesaretlendirmede süregelen çabaları ile işgörenleri motive etmede anahtar rol oynar, örgütün yararı için kendi yaratıcılığını gerçeğe dönüştürürler (Ahmad ve diğ., 2008:28).

Yeni bilgi temelli ekonomide rekabetçi olmak için işletmeler yenilikçi olmalı ve değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmalı. İşletmeler girişimci olmak için personelini güçlendirmelidirler.

İç girişimciler fırsatları gören, piyasanın ve çevrenin farkında olan, karakteri güçlü, risk alabilen, organizasyon ve analiz yeteneği yüksek olan kişilerdir. Problemlere yenilikçi, yaratıcı bakış açısıyla yaklaşır ve değişiklikleri yönetme becerisine sahiptirler. Varolan bir organizasyonda girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilme kabiliyeti de iç girişimcilik kavramı olarak açıklanmaktadır. İç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin organizasyonun içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır. İç girişimciler yöneticilerle mucitler arasında bir köprü olarak görülebilir. Bu kişiler yeni fikirleri alırlar ve kazançlı gerçeklere dönüştürürler. İç girişimcilerin mucitlerden farkı; mucitler yeni bir ürün ortaya atarken, iç girişimciler o ürünün pazarda yer alması için yeni bir süreç öne sürerler. Benzer tarafları ise her ikisinin de risk alması ve yaratıcı olmaları olarak sayılabilmektedir.

İç girişimcilik tek kişilik bir aktivite değil, takım işidir. Doğru ve istekli insanlardan bir takım kurularak proje paylaşılmaktadır. Takım çalışanlarına iş süreçleri hakkında karar alma yetkisi verilir, yenilikle ilgili yanlış kararlar aldıklarında eleştiriden kaçınılmaktadır.

2.8. İç Girişimcilik ile Psikolojik Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Günümüz işletmelerinin ana sorunlarından biri etkililiği ve verimliliği artırmak için yaratıcı ve yenilikçi yöntem ve yaklaşımları bulmaktır. Bu hedefi gerçekleştirmenin bir yöntemi işletme içi girişimciliği genişletmek ve gelişimine olanak sağlamaktır. Uzmanlara göre girişimcilik işin gelişimi ve ilerlemesi,

gelirin artması, ürün, hizmet ve yeni eylemlerin geliştirilmesi için bir araçtır. Bu çerçevede işletme içinde çalışanların daha girişimci olmalarına olanak sağlayan güçlendirme uygulamaları devreye girmektedir.

Değişen çevre koşullarında, hem tüketici taleplerini daha hızlı karşılamak, hem çevresel değişimlere uyabilecek yenilikçi işgücüne sahip olmak bakımından, daha alt kademelere gücün aktarılması olarak tanımlanan personel güçlendirme uygulamaları önem kazanmaktadır. Örgütlerde güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma nedenleri arasında, bilgi teknolojilerindeki değişimler, artan rekabet içinde müşteri taleplerine zamanında ve doğru cevap verilmesi zorunluluğunun artması, eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen bir personel yapısı, örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim felsefesinin zayıflaması, modern örgütlerin astlık-üstlük yerine meşlektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması, toplumlar ve örgütlerde demokratikleşme eğilim ve isteklerinin artması sayılmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:128).

Güçlendirme çevresel, örgütsel ve kişisel faktörlerden etkilenmekte olup, örgütsel etkililik ve yenilikte etkileyici bir faktördür. Bazı araştırmacılar örgütsel girişimcilik ile psikolojik güçlendirme arasında ilişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Safari ve diğ., 2010:799).

Fars Payame Noor üniversitesinde yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme faktörleri arasından anlam ile iç girişimcilik arasında en yüksek ilişki, yeterlilik ile iç girişimcilik arasında en düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirme boyutlarının eş zamanlı olarak iç girişimciliği tahmin ettiğini ortaya koymuştur. Sundbo (1999), güçlendirmenin düşük teknoloji kullanan hizmet işletmelerindeki girişimciliği motive etmek için özellikle önemli olduğunu bulmuştur. Bu araştırmanın sonucuna göre güçlendirme girişimciliği örgütlemektedir. Adonisi (2003), güçlendirme ile girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Amabile ve diğ. (2005), "işteki

etki ve yaratıcılık” adlı araştırmasında işteki yaratıcılıkla etki arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkiyi tespit etmiştir. Mishra (1998) yeterlilik ile yenilikçilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuştur. Bu da daha yeterli işgörenlerin belirsizlik ortamında daha istikrarlı oldukları anlamına gelmektedir. Girişimcilikte yeterliliğin önemi ele alındığında, yeterlilik işletmelerde görevlerin uzmanlığa ve beceriye dayalı olarak dağıtılmasıyla artırılabilir. Araştırma sonuçlarında ise psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu girişimciliği tahmin etmede en fazla paya sahip olmaktadır (Safari, 2010:801).

Menon (2001)’a göre psikolojik güçlendirme ölçülebilen bir psikolojik durumdur. İlişkisel yaklaşım güçlendirmenin sosyal yapısal bileşenleridir. Örgütsel yapı, örgütsel destek, stratejik bilgiye erişim, örgütsel kaynaklar ve örgütsel kültür işgören güçlendirmesinin öncülleri olarak görülürken, yenilikçilik, öz yeterlilik ve yönetsel etkililik güçlendirmenin davranışsal sonuçlarıdır (Stander ve Rothmann, 2009:197).

Günümüzün rekabetçi iş çevresinde başarıyı yakalamak için işletmeler en alt düzeyden en tepeye kadar her bir işgörenin yaratıcısına, enerjisine, fikrine ve bilgisine ihtiyaçları vardır. En iyi işletmeler bunu işgörenleri dürtmeden inisiyatif kullanmalarını sağlayarak işletmenin ortak çıkarlarına hizmet ederek ve işin sahibi haline getirerek başarmaktadır (Üner ve Turan, 2010:1).

Artan rekabet ortamında işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yaratıcı ve yenilikçi becerilerini birleştirmeleri hayati öneme sahiptir. Güçlendirme böyle bir örgütsel kapsam inşa etmede göz önünde tutulması gereken bir kavramdır. İçselleştirilmiş örgütsel hedeflere sahip olarak güçlendirilmiş işgörenler resmi olarak tanımlanmış rollerin daha ötesine gidecekler, değişimlere uyum ve takipte daha cesur olacaklar ve başarıyı yakalayacaklardır (Fındıklı ve diğ., 2010: 55).

Daha önceleri yapılan bir çok çalışmada güçlendirmenin işyerindeki işgörenleri daha fazla yenilikçi davranışlar sergilemeye motive ettiği doğrulanmıştır (Knol ve Linge, 2009:360).

Kanter (1988), yenilikçiliğin örgütsel kapsamın bir fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Böylece yenilikçi davranış yapısal şartlar tarafından canlandırılıp artırılabilir. Spreitzer (1985) ise psikolojik güçlendirmenin yenilikçi davranışın istatistiki olarak anlamlı bir belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır (Knol ve Linge, 2009:361). Daha yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme algısına sahip olan işgörenler problemleri çözmek için daha fazla yeni fikirler, iş yöntemleri ve teknikleri yaratmaktadırlar. Bu bulgular Spreitzer (1995) tarafından da desteklenmekte olup, psikolojik güçlendirme yenilikçi davranışla anlamlı olarak ilişkilidir (Ghani ve Hussin, 2009:59).

İşletme içinde sağlanan özerklik, yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Eğer kişi, verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin daha fazla kontrole sahip olduğunu algılayorsa, işinde daha fazla yaratıcı üretim gerçekleştirecektir. Güçlendirilmiş çalışanın daha fazla motive olması sağlanarak, yaratıcılığının gelişmesine katkı sağlanacaktır. Çalışanın davranışları ve kararları hakkında neyi, neden yaptığından ziyade, yaratıcı fikirler cesaretlendirilmelidir. Psikolojik güçlendirme ile karar vermenin yaygınlaştırılması, açık bir içsel iletişim ve güvene dayalı bir iş çevresi sağlanabilir. İşgörenler için ise artan bir iş tatmini, yüksek moral ve yenilikçilik için bir itici güç ile inisiyatif alma şeklinde sonuçlanmaktadır (Psoinos ve diğ., 2000:213). Psikolojik güçlendirme anlayışı işletmelerde yenilik çalışmalarını teşvik edici ve cesaretlendirici bir anlayıştır. Çünkü bu anlayışta çalışanlar, yaptıkları işte karar verebilme yetkilerinin olduğunu bilmekte ve yeni fikirler üretmek konusunda kendilerini daha cesur hissetmektedirler. Baskıcı bir örgüt iklimi yerine fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği esnek bir örgüt iklimi yaratılır. Böylelikle bireyler, örgüt amaçlarını yerine getirme hususunda daha fazla sorumluluk almakta ve daha yenilikçi veya yaratıcı davranışlar sergilemektedirler. Güçlendirilmiş bireyler risk alan girişimciler haline

gelmekte ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlarda birbirlerine meydan okumaktadırlar (Quinn ve Spreitzer, 1997:38).

Redmond ve diğ. (1993:125) yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutuyla yenilikçi faaliyetler arasında ilişki bulmuşlardır. Görevi kendisi için anlam ifade eden ve öz yeterliliği yüksek olan çalışanların daha fazla yenilikçi çaba içinde olduğunu belirtmişlerdir. Bass (1985) psikolojik güçlendirmenin seçim ve etki boyutlarıyla ilgili olarak kontrol ve etkileme kavramlarının yenilikçi davranışlar ile ilgili olabileceğini ortaya koymuştur (Arslantaş, 2007:231). Morrison (1996:495), güçlendirilmiş çalışanların girişimci olduklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ifade etmiştir. Spreitzer (1995:1445), kontrol merkezi, yeterlilik, bilgiye ulaşma ve ödüller sonucunda, yönetsel etkinlik ve yenilikçilik durumlarının ortaya çıktığını belirtmektedir.

Güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların az olduğu ve güçlendirmenin iç girişimcilikle ilişkisinin pek incelenmediği görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiler ile ilgili önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; psikolojik güçlendirme algısı ve iç girişimcilik üzerinde etkili olan demografik faktörler ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının her biri ile bunların toplamının iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik üzerine etkilerinin araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı Denizli Organize Sanayi bölgesinde değişik sektörlerde çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve iç girişimci davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında personelin iç girişimcilik davranışlarının niteliği ve seviyesi incelenecektir. Ayrıca, iç girişimciliği artırmak için alınması gereken tedbirler ortaya konmaya çalışılacaktır. İç girişimcilik davranışının artırılması ile personelin daha yenilikçi ve yaratıcı davranmasıyla ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmeleri sağlanabilecektir.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmede motivasyonel yaklaşımı temel alan bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmamız kapsamında çalışanların hem psikolojik güçlendirme algıları hem de iç girişimcilik seviyelerinin tespit edilmesi sağlanabilecektir.

İç girişimciliğin geliştirilmesinde bireylerin serbest olarak düşünmeleri ve geleneksel olmayan yollarda hareket etmeleri için özgür bir ortam yaratılmalıdır. Bu da araştırmamızın çıkış noktası olmuştur.

3.3. Araştırmanın Metodu

Birinci bölümde psikolojik güçlendirme algısı, ikinci bölümde iç girişimcilik kavramsal olarak ayrıntılı bir şekilde araştırılmış olup, araştırmamızın bağımsız değişkeni psikolojik güçlendirme, bağımlı değişkeni ise iç girişimciliktir.

Araştırmada aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile iç girişimcilikleri arasında ilişki var mıdır?
- Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) psikolojik güçlendirme algılarında farklılaşma yaratmakta mıdır?
- Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarında farklılaşma yaratmakta mıdır?
- Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) iç girişimcilikte farklılaşma yaratmakta mıdır?
- Katılımcılar demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) iç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik boyutlarında farklılaşma yaratmakta mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi var mıdır?

- Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının iç girişimcilik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının yenilikçilik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının risk alma ve proaktiflik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının risk alma ve proaktiflik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının özerklik üzerine etkisi var mıdır?
- Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının özerklik üzerine etkisi var mıdır?

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmaya 543 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamındaki sınırlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Araştırmanın Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapılması kapsam yönünden sınırlılık olarak ifade edilebilir.
- Araştırma çerçevesinde hazırlanan anketi cevaplayan çalışanların doğru ve yansız olarak anketi cevaplandırıdıkları kabul edilmiştir. Ancak anketi cevaplandıranların sosyal beğenirlik etkisiyle vermiş olabilecekleri cevaplar kullanılan anket yöntemi açısından araştırmanın bir diğer sınırlılığı

olarak değerlendirilebilir. Bu problem her bir değişkeni birden fazla soruyla ölçüp bunların ortalamasını almak suretiyle aşılmaya çalışılmıştır.

3.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu evren içinde bulunan çalışan ve yönetici konumundaki personel oluşturmaktadır. Denizli Organize Sanayi bölgesinde toplam çalışan sayısının 21.769 olduğu tespit edilmiştir.

Örnekleme yer alması gereken minimum personel sayısı aşağıdaki formülle belirlenmiştir:

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örneklem alınacak birey sayısını,

p: İncelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın görülme sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasını ifade etmektedir.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Araştırmada yukarıdaki formüle göre örneklemin sayısını 377 olması yeterli olmaktadır. Ancak daha fazla örnekleme ulaşmanın araştırmanın daha sağlıklı sonuçları doğuracağı bilinciyle, katılımcıların anketlereki soruları doldurmalarındaki arzu ve isteklerinden dolayı $n = 543$ olarak alınmıştır. Çalışanlar homojen bir örneklem oluşturmadıkları için p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak %95 esas alınmış ve bu değer tablo karşılığı olan $t=1,96$ kullanılmıştır. Araştırmada kabul edilebilecek hata payı %5 olarak belirlenmiştir. Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma çalışanlarından gelen 543 anket formunun %95 güven aralığı için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firma örneklemine ilişkin demografik bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2. Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Değişken		Oran
Cinsiyet	Erkek	% 55
	Kadın	% 45
Yaş	15-20 arası	% 4
	21-30 arası	% 46
	31-40 arası	% 34
	41-50 arası	% 12
	51’den fazla	% 4
Medeni Durum	Evli	% 71
	Bekar	% 29
Gelir Durumu	1000TL’den az	% 80
	1000TL’den fazla	% 20
Statü	Yönetici	% 21
	İşçi	% 79
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	% 55
	İlköğretim sonrası	% 45

3.5.2. Veri Analiz Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri analiz yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılacak değişkenler ile demografik özellikleri ölçmek maksadıyla bir anket formu hazırlanmış ve örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur.

Araştırmada, kişilerin psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek maksadıyla “Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği” ve kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki girişimcilik davranışlarını ölçmek için “İç Girişimcilik Ölçeği”, kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizleri aşağıda açıklandığı gibi yapılmıştır:

- **Faktör Analizi:**

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2003:207).

Bu araştırmada anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik ve yapısal geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için yapılır (Altunışık ve diğ., 2004:113). Yapı geçerliliğinde ise, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2003:162).

Geçerlilik ile ilgili tanımlar ve açıklamaların ortak noktası, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeğin, araştırmada ölçülmek istenilen konuyu, özelliği doğru ve tam bir biçimde ölçebilme yeterliliğiyle ilgili hususlarda yoğunlaşmaktadır (Gökçe, 1992:42; Baş, 2001:187; Tavşancıl, 2002:35).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, içerik ve yapısal geçerliğinin sağlanmasında katkı sağlamak amacıyla, anketlerin ön uygulamaya tabi tutulmasından önce, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere anket formları inceletirilmiş ve anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkıları alınarak anketlere son şekli verilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Faktör analizinde araştırmacı, öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin, değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkânına sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:283). Faktör analizinde önemli bir basamak da, boyutlarda yer alan her bir ifadenin faktör yüklerinin belirtilmesidir. İlgili yazın (Balcı, 2001:122; Büyüköztürk, 2003:118) incelendiğinde araştırma türünden türüne değişse de, genelde söz konusu bu yüklerin en az 0,30 olması önerilmektedir. Araştırmamızda en düşük faktör yükü 0,459 en yüksek faktör yükü ise 0,895 olup, faktörlerin yüklerinin uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili “p” tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur. Faktör analizinde öz değeri bir ve birden büyük faktörler önemli faktörler olarak değerlendirilir ve dikkate alınır. Açıklanan varyans oranının 2/3 olması arzu edilir. Bu miktarı sağlayan faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak ele alınır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2008:123-125).

Verilen faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,50'den aşağı olması kabul edilemez olarak nitelendirilirken, 0,50-0,59 Zayıf; 0,60-0,69 Orta; 0,70-0,79 İyi; 0,80-0,89 Çok İyi ve 0,90-0,99 Mükemmel olarak nitelendirilir (Kalaycı, 2009:322). Araştırmada psikolojik güçlendirme algısının KMO değeri 0,863 olup çok iyi seviyededir, iç girişimciliğin KMO değeri 0,941 olup mükemmel seviyededir.

- **Güvenirlilik Analizi:**

Üzerinde araştırma yapılan konuya ait popülasyon veya rastgele seçilen örnek birimlerinin davranış, tutum ve bilgi gibi çeşitli özelliklerinin ölçülmesinde, ilgilenilen konuya ilişkin belirli sayıda sorudan oluşan ölçme araçları geliştirilmiştir. Bu noktada önemli olan ölçeği oluşturulan soruların yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olmasıdır. Çeşitli ölçümlerde elde edilen sonuçların değişken ya da şans eseri bir araya gelmediklerini test etmek maksadıyla güvenirlik analizi yapılır (Kalaycı, 2009:403).

Bu araştırmada Cronbach Alfa Modeli kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan k adet sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder ve bir ölçekteki k sorunun varyanslarının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alır. Sonucun 1'e yakın olması ölçeğin daha güvenilir olması anlamına gelmektedir. Sorular arasındaki korelasyon negatif ise Cronbach Alfa katsayısı da negatif değer alır. Katsayının negatif olması modelin bozulduğu anlamına gelir. Güvenirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır (Erdoğan, 2003:247). Bir ölçme aracının güvenirliği için aranılan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanabilir. Güvenirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenirliği, paralel

(eşdeğer) form güvenirliği, iki yarı test güvenirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (α) güvenirliği yaklaşımları kullanılabilir. Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenirliği Cronbach Alfa (α) (katsayının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme algısının anketinin Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,87, iç girişimcilik anketinin Cronbach Alfa (α) (katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Yazındaki yaygın kanıya göre bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için, Cronbach Alfa katsayısının 0,70'ten büyük olması beklenir. Bu yüzden ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir (Baş, 2001:185; Erdoğan, 2003:247).

3.5.2.1. Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği

Araştırmada çalışanların güçlendirmeye ilişkin algılarını belirleyebilmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Algısı” anketi kullanılmıştır. Güçlendirmenin içerikleri, anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarını kapsayan ve her bir boyut için 3'er ifadenin yer aldığı toplam 12 ifadeden oluşan bu ölçek, 5'li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılacak tüm ölçeklerin, geçerlik ve güvenirlik analizleri bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yazında 4 olan faktör sayısı, araştırmamızda da 4 olarak bulunmuştur. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda 2'nci sorunun tek başına ayrı bir faktör oluşturduğu ve faktör yükünün 0,4'ün altında olmasından dolayı soru ölçekten çıkarılarak 11 soruya düşürülmüştür. 2'nci sorunun çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılması sonucunda psikolojik güçlendirme algısı ölçeğinin faktör yükleri 4 boyutta toplanmış olup, faktör yükleri yüksektir. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO örneklem yeterlilik değeri 0,863 ($p < 0,001$) olarak tespit edilmiş ve sorular 4 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen 4 faktörün özdeğerleri sırasıyla; anlam boyutunun 5,018, yeterlilik boyutunun 2,383, seçim boyutunun 0,895, etki boyutunun 0,717 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 4 faktörün açıklanan varyans yüzdeleri sırasıyla; anlam boyutunun %24,100, yeterlilik boyutunun %19,318,

seçim boyutunun %19,305, etki boyutunun %19,222 olarak tepsi edilmiştir. Açıklanan birikimli varyans yüzdesi %81,946'dır. Psikolojik güçlendirme algısının faktör yükleri Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3. Psikolojik Güçlendirme Algısı Faktör Yükleri

Sıra No	Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı
1	Anlam	İşim benim için çok önemlidir.	0,885	24,100
2	$\alpha=0,854$	İşim benim için çok anlamlıdır.	0,844	
3	Yeterlilik $\alpha=0,860$	İşimi yapmada gerekli tüm yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,821	19,318
4		İşimi yapmada gerekli olan kapasite bakımından kendime güvenim vardır.	0,657	
5		İşimi yapmak için gerekli olan her türlü beceriye ve uzmanlık seviyesine sahibim.	0,871	
6	Seçim $\alpha=0,824$	İşimi nasıl yapacağıma karar verirken özerkliğe sahibim.	0,715	19,305
7		İşimi nasıl yürüteceğim konusunda kendi başıma karar verebilirim.	0,852	
8		İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	0,764	
9	Etki $\alpha=0,911$	Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.	0,877	19,222
10		Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	0,880	
11		Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	0,895	
Psikolojik Güçlendirme Algısı $\alpha=0,878$			Toplam Varyans	81,946

Çalışma sonucunda ulaşılan güvenilirlik değeri (Cronbach alfa=0,878) olup, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin asıl çalışma sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 8'de görülmektedir. Maddelerin faktörlere verdikleri yükler yeterli düzeydedir.

Sonuç olarak, psikolojik güçlendirme algısı ölçeği dört boyutlu 11 madde ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik güçlendirme algısı ölçeğine ilişkin faktör yapısı Tablo 4’de sunulmuştur:

Tablo 4. Psikolojik Güçlendirme Algısı Faktör Yapısı

FAKTÖRLER				
	Anlam	Yeterlilik	Seçim	Etki
PSKGÜÇ1	0,885			
PSKGÜÇ2	0,844			
PSKGÜÇ3		0,821		
PSKGÜÇ4		0,657		
PSKGÜÇ5		0,871		
PSKGÜÇ6			0,715	
PSKGÜÇ7			0,852	
PSKGÜÇ8			0,764	
PERGÜÇ9				0,877
PSKGÜÇ10				0,880
PSKGÜÇ11				0,895

3.5.2.2. İç Girişimcilik Ölçeği

Araştırmanın ikinci değişkeni olan iç girişimcilik seviyesini tespit etmek için öncelikle, yazın taraması yapılmış ve işletme içi girişimcilik konusunda yaygın ve geçerli bir ölçek bulunamamıştır. Ancak Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak işletmelerdeki iç girişimciliği ölçen yeni bir ölçek geliştirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Öncelikle yazın taraması ile iç girişimciliğin boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, iç girişimciliğin boyutları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik olarak belirlenmiştir. Ölçek, 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılacak tüm ölçeklerin, geçerlik ve güvenirlik analizleri; bu araştırmada da gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde verilerin daha iyi yorumlanması için varimax eksek döndürmesi yapılmıştır. Faktör analizi

neticesinde iç girişimcilik ölçeği üç faktör altında toplanmış olup, 21 madde ile toplam varyansın % 55,962'sini açıklayabilmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı da (Cronbach alfa=0,918) yüksek seviyededir. Bu sonuçlar ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO örneklem yeterlilik değeri 0,941 ($p<0,001$) olarak tespit edilmiş ve sorular 3 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen 3 faktörün özdeğerleri sırasıyla; yenilikçilik boyutunun 8,364; risk alma ve proaktiflik boyutunun 2,337; özerklik boyutunun 1,050 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen 3 faktörün açıklanan varyans yüzdeleri sırasıyla; yenilikçilik boyutunun %39,830, risk alma ve proaktiflik boyutunun %11,130, özerklik boyutunun %5,002 olarak tespit edilmiştir. Açıklanan birikimli varyans yüzdesi %55,962'dir. Yenilikçilik boyutunun faktör yükleri Tablo 5'de sunulmuştur:

Tablo 5. Yenilikçilik Faktör Yükleri

Sıra No	Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı
1	Yenilikçilik $\alpha=0,851$	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	0,790	39,830
2		İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	0,644	
3		İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	0,778	
4		Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	0,773	
5		Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	0,845	

Risk alma ve proaktiflik boyutunun faktör yükleri Tablo 6'da sunulmuştur:

Tablo 6. Risk Alma ve Proaktiflik Faktör Yükleri

Sıra No	Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı
6	Risk Alma ve Proaktiflik $\alpha=0,902$	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	0,484	11,130
7		İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını(zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	0,649	
8		Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	0,622	
9		Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	0,766	
10		Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	0,844	
11		Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.	0,768	
12		İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.	0,783	
13		Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	0,773	
14		İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	0,648	
15		İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	0,459	

Özerklik boyutunun faktör yükleri Tablo 7’de sunulmuştur:

Tablo 7. Özerklik Faktör Yükleri

Sıra No	Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktör Ortak Varyansı
16	Özerklik $\alpha=0,801$	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	0,485	5,002
17		Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	0,547	
18		Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	0,638	
19		Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	0,725	
20		İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	0,860	
21		İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	0,861	
İç Girişimcilik $\alpha=0,918$			Toplam Varyans	55,962

Çalışma sonucunda ulaşılan güvenilirlik değeri (Cronbach alfa=0,918) olup, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin asıl çalışma sonucunda elde edilen faktör yapısı ve maddelerin faktörlere verdikleri yükler yeterli düzeydedir. Sonuç olarak, geliştirilen iç girişimcilik ölçeği üç boyutlu 21 madde ile geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. İç girişimcilik ölçeğine ilişkin faktör yapısı Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8. İç Girişimcilik Faktör Yapısı

FAKTÖRLER			
	Yenilikçilik	Risk Alma ve Proaktiflik	Özerklik
İÇGİR1	0,790		
İÇGİR2	0,644		
İÇGİR3	0,778		
İÇGİR4	0,773		
İÇGİR5	0,845		
İÇGİR6		0,484	
İÇGİR7		0,649	
İÇGİR8		0,622	
İÇGİR9		0,766	
İÇGİR10		0,844	
İÇGİR11		0,768	
İÇGİR12		0,783	
İÇGİR13		0,773	
İÇGİR14		0,648	
İÇGİR15		0,459	
İÇGİR16			0,485
İÇGİR17			0,547
İÇGİR18			0,638
İÇGİR19			0,725
İÇGİR20			0,860
İÇGİR21			0,861

3.5.3. Veri Analiz Tekniği

Veriler, veri değerlendirme araçları bölümünde ifade edilen ölçekler ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir durumu ve statü gibi çeşitli demografik değişkenlerin yer aldığı EK-1’de sunulan anket formu kullanılarak toplanmıştır.

Anket uygulanırken gerek üst düzeyde ve gerekse uygulama düzeyinde anketin amacı, önemi ve bilimsel yönü üzerinde durulmuş ve anket sonuçlarının gizli kalacağı yönünde katılımcılara güven verilmiştir. Anketin

uygulanma süresi 15–25 dakika arasında ortalama 20 dakika düzeyinde gerçekleşmiştir.

Doldurulan tüm anketlere ayrı ayrı sıra numarası verilerek SPSS 16.0 programına girişleri yapılmıştır. Veri girişini müteakip farklı iki araştırmacı tarafından anketlere verilen cevaplar bilgisayar üzerinden ve kâğıda çıktı alınmak suretiyle iki defa kontrol edilmiş, eksikler ve hatalar giderilmiştir.

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmacının amacına göre istatistiksel süreç de farklılık kazanacaktır. Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir. Diğer yandan iki değişken arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik teknikleri”nden faydalanılır. Verilerin aralık veya rasyo seviyesinde (örn.korelasyon) ya da nominal veya sıralama seviyesinde (örn. Ki-Kare) olmasına göre kullanılacak teknikler de değişiklik gösterecektir. Araştırmada, tanımlayıcı sonuçlar ortaya koymak istendiğinde tek değişkenli analiz yapılmaktadır (Sekaran, 2002).

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık ve diğ., 2005:199-203).

Bu çalışmada t-testi, tek yönlü ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Anket içerisinde yer alan bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında analiz yapılırken bu tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada, ankete katılanların bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak tablolastırılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların psikolojik güçlendirme algılamaları ile iç girişimcilik düzeylerine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait algılamalarının, frekans ve yüzde dağılımları verilmiş ve yine, her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları ile iç girişimcilik düzeylerinin, bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği; iki grup içeren değişkenler için “Bağımsız Örneklemeler için t-testi” ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için “Bağımsız Örneklemeler için Tek-Faktörlü Varyans Analizi (Anova)” kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, yukarıda belirtilen testler sonucu, aralarında anlamlı farklılık çıkan ikiden fazla grup içeren değişkenler için; farklılığın, hangi değişkenler arasında meydana geldiğini belirlemeye yönelik, “Çoklu Karşılaştırma (Tukey HSD)” da yapılmıştır

Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır.

Psikolojik güçlendirme algısı ve alt boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik olarak uygulanan basit korelasyon analizinin yanı sıra, bağımlı değişkendeki (iç girişimcilik) değişimin bağımsız değişkenler (psikolojik güçlendirme algısı ve alt boyutları) tarafından açıklanma oranını hesaplamak amacıyla belirlilik (belirtme) katsayısı bulunmuştur. Belirlilik katsayısı, bir değişkenin, diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren, diğer bir anlatımla bir değişkendeki değişimlerin, yüzde kaçının diğer değişkenler tarafından açıklanacağını belirten katsayıdır. Söz konusu katsayı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer negatif olamaz (Çil, 2002:279; Ural ve Kılıç, 2006:249).

Diğer taraftan, psikolojik güçlendirme algısının iç girişimciliğe etkisini saptamak amacıyla “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi” uygulanmıştır. “Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi”, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin, matematiksel bir model ile ortaya konmasını amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2003:94; Ural ve Kılıç, 2006:253). Diğer bir ifade ile, çoklu doğrusal regresyon analizi, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır (Alpar, 2003:230).

Psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik güçlendirme bağımsız değişken, demografik değişkenler kontrol değişkenleri, iç girişimcilik ise bağımlı değişkenlerdir. Kontrol değişkenleri birinci adımda, bağımsız değişkenler ise ikinci adımda girilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda, örneklem üzerinde uygulanan istatistiksel analizlerin sonuçları yer almaktadır.

İlk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bunların alt ölçekleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizlerine yer verilmiştir. İkinci aşamada demografik faktörlerin psikolojik güçlendirme algısı ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik olarak yapılan varyans analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Üçüncü aşamada psikolojik güçlendirme algısı ve boyutlarının hangilerinin iç girişimciliği ve boyutlarını etkilediğini tespit edebilmek için yapılan regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Uygulama bölümünde fazla yer kaplamaması açısından anket sonuçlarının detay kısımları, çalışmanın sonundaki kaynakça bölümünden sonraki Ek'ler bölümünde incelenebilir.

3.6.1. Korelasyonlar ve İç Tutarlılık Katsayıları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2009:115).

Korelasyonu hesaplanan değişkenlerin sürekli ve normal dağılıma sahip oldukları durumlarda Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılım göstermediği durumlarda ise Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılır. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak; 0,50-1,00 arasında olması yüksek; 0,30-0,49 arasında olması orta; 0,10-0,29 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2008:31-32). Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı (r) -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir. Katsayının sıfır çıkması ise iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında tüm değişkenlerin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmamızda katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından en fazla anlam boyutunu (4.2505) algıladıkları, iç girişimcilik alt boyutlarından ise en fazla yenilikçilik boyutu (3.9643) doğrultusunda davranış gösterdikleri; psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından en az etki boyutunu (3.0823) algıladıkları, iç girişimcilik alt boyutlarından ise en az özerklik boyutu (2.8628) doğrultusunda davranış gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna rağmen bütün değişkenlerin ortalaması ortalamanın üstünde olup, katılımcıların psikolojik güçlendirmeyi algıladıkları ve bu doğrultuda iç girişimcilik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 9. Temel İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Güçlendirme	1.00	5.00	3.6730	0.74722
Anlam	1.00	5.00	4.2505	0.89426
Yeterlilik	1.00	5.00	4.1357	0.85201
Seçim	1.00	5.00	3.4162	1.06546
Etki	1.00	5.00	3.0823	1.11431
İç Girişimcilik	1.00	5.00	3.4737	0.72147
Yenilikçilik	1.00	5.00	3.9643	0.84703
Risk Alma ve Proaktiflik	1.00	5.00	3.5950	0.82491
Özerklik	1.00	5.00	2.8628	0.92975

3.6.2. Araştırma Soruları

Araştırma sorularını test etmek amacı ile elde edilen bulgular üzerinde istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda araştırma soruları ve sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırma Sorusu 1: Katılımcıların psikolojik güçlendirme algı düzeyi ile iç girişimcilikleri arasında ilişki var mıdır?

Yapılan Pearson korelasyon testi sonucunda katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile iç girişimcilikleri arasında $r=0.56$ düzeyinde bir ilişki olduğu belirtilmiştir ($p<0.01$). Bunun yanısıra psikolojik güçlendirme algısının alt boyutları olan anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiler de saptanmıştır. Buna göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile iç girişimcilik arasında yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre anlam boyutu ile iç girişimcilik arasında $r=0.40$, yeterlilik boyutu ile $r=0.46$, seçim boyutu ile $r=0.40$ ve etki boyutu ile $r=0.43$ düzeyinde ilişki belirlenmiştir ($p<0.01$).

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları da tespit edilerek ölçeklerin güvenilirlikleri araştırılmıştır. Psikolojik güçlendirme algısının iç tutarlılık katsayısı 0.87 olarak tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme algısının 4 temel alt boyutu olan anlam boyutuna ilişkin anketin iç tutarlılık katsayısı 0.85, yeterliliğin 0.86, seçimin 0.82 ve etkinin 0.91 olarak tespit edilmiştir. İç girişimciliğin iç tutarlılık katsayısı 0.918 olarak tespit edilmiştir. İç girişimciliğin 3 temel alt boyutu olan yenilikçilik boyutuna ilişkin anketin iç tutarlılık katsayısı 0.85, risk alma ve proaktifliğin 0.90 ve özerkliğin 0.80 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ve iç girişimciliğin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Korelasyonlar ve İç Tutarlılık Katsayıları

	Anlam	Yeterlilik	Seçim	Etki	Psikolojik Güçlendirme Algısı	Yenilikçilik	Risk Alma ve Proaktiflik	Özerklik	İç Girişimcilik
Anlam	(0.854								
Yeterlilik	0.666*	(0.860)							
Seçim	0.381*	0.437*	(0.824)						
Etki	0.212*	0.226*	0.583*	(0.911)					
Psikolojik Güçlendirme Algısı	0.659*	0.718*	0.845*	0.750*	(0.878)				
Yenilikçilik	0.531*	0.544*	0.284*	0.256*	0.499*	(0.851)			
Risk Alma ve Proaktiflik	0.399*	0.450*	0.304*	0.341*	0.484*	0.714*	(0.902)		
Özerklik	0.101*	0.168*	0.430*	0.476*	0.435*	0.318*	0.516*	(0.801)	
İç Girişimcilik	0.403*	0.459*	0.403*	0.432*	0.563*	0.786*	0.934*	0.738*	(0.918)

* p<0.01

Araştırma Sorusu 2: Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) psikolojik güçlendirme algılarında farklılaşma yaratmakta mıdır?

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin psikolojik güçlendirme algısı düzeyinde farklılaşma yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla t ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri açısından psikolojik güçlendirme algıları ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Psikolojik Güçlendirme Algısı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<u>Demografik Değişken</u>		<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Cinsiyet	Erkek	3.671	0.725
	Kadın	3.675	0.774
Yaş	15-20 arası	3.470	0.653
	21-30 arası	3.625	0.754
	31-40 arası	3.721	0.762
	41-50 arası	3.686	0.748
	51’den fazla	3.948	0.559
Medeni Durum	Evli	3.693	0.741
	Bekar	3.623	0.760
Gelir Durumu	1000TL’den az	3.630	0.750
	1000TL’den fazla	3.855	0.717
Statü	Yönetici	3.908	0.776
	İşçi	3.609	0.727
Eğitim Durumu	İlköğretim	3.636	0.772
	İlköğretim sonrası	3.718	0.714

Cinsiyetin psikolojik güçlendirme algısında fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik güçlendirme algılarının anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=-0.069$, $p>0.05$].

	Erkek	Kadın	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Güçlendirme	$\bar{X}=3.671$ $S=0.725$ $n=299$	$\bar{X}=3.675$ $S=0.774$ $n=244$	541	-0.069	0,820

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda psikolojik güçlendirme algısının yaşa göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir [$F_{(4;538)}=1.657$, $p>0.05$].

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Psikolojik Güçlendirme	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3.682 298.935 302.617	4 538 542	0.920 0.556	1.657	0.159

Medeni durumun, psikolojik güçlendirme algısında fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik güçlendirme algılarının anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=0.994$, $p>0.05$].

	Evli	Bekar	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Güçlendirme	$\bar{X}=3.693$ $S=0.741$ $n=386$	$\bar{X}=3.623$ $S=0.760$ $n=157$	541	0.994	0,631

Gelir durumun, psikolojik güçlendirme algısında fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların gelir durumlarına göre psikolojik güçlendirme algılarının anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(535)}=-2.697$, $p>0.05$].

	1000TL'den az	1000TL'den fazla	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Güçlendirme	$\bar{X}=3.630$ $S=0.750$ $n=439$	$\bar{X}=3.855$ $S=0,717$ $n=98$	535	-2.697	0,562

Katılımcıların statülerinin psikolojik güçlendirme algısında fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların statülerine göre psikolojik güçlendirme algılarının anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=3.873$, $p>0.05$].

	Yönetici	İşçi	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Güçlendirme	$\bar{X}=3.908$ $S=0.776$ $n=116$	$\bar{X}=3.609$ $S=0,727$ $n=427$	541	3.873	0,704

Katılımcıların eğitim düzeylerinin psikolojik güçlendirme algısında fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların eğitim düzeylerine göre psikolojik güçlendirme algılarının anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=-1.277$, $p>0.05$].

	İlköğretim	İlköğretim sonrası	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Güçlendirme	$\bar{X}=3.636$ $S=0.772$ $n=299$	$\bar{X}=3.718$ $S=0,714$ $n=244$	541	-1.277	0,632

Araştırma Sorusu 3: Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) psikolojik güçlendirme

algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarında farklılaşma yaratmakta mıdır?

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutunda anlamlı bir biçimde fark ortaya çıkmıştır [$t_{(541)}=-1.244$, $p<0.05$]. Buna göre ilköğretim sonrası düzeyinde eğitim düzeyine sahip katılımcıların psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu algılaması ($X_{ort}=4.303$), ilköğretim düzeyinde eğitime sahip katılımcılara göre ($X_{ort}=4.207$) anlamlı olarak daha yüksektir.

	İlköğretim	İlköğretim sonrası	Serbestlik Derecesi	t	p
Anlam	$\bar{X}=4.207$ $S=1.004$ $n=299$	$\bar{X}=4.303$ $S=0.735$ $n=244$	541	-1.244	0,001

Katılımcıların gelir durumlarına göre psikolojik güçlendirme algısının seçim boyutunda anlamlı bir biçimde fark ortaya çıkmıştır [$t_{(535)}=-2.722$, $p<0.05$]. Buna göre 1000TL'den fazla ücret alan katılımcıların psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunu algılaması ($X_{ort}=3.680$), 1000TL'den az ücret alan katılımcılara göre ($X_{ort}=3.357$) anlamlı olarak daha yüksektir.

	1000TL'den az	1000TL'den fazla	Serbestlik Derecesi	t	p
Seçim	$\bar{X}=3.357$ $S=1.075$ $n=439$	$\bar{X}=3.680$ $S=0.992$ $n=98$	535	-2.722	0,027

Araştırma Sorusu 4: Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) iç girişimcilikte farklılaşma yaratmakta mıdır?

Katılımcıların demografik özellikleri açısından iç girişimcilik ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. İç Girişimcilik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<u>Demografik Değişken</u>		<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Cinsiyet	Erkek	3.528	0.657
	Kadın	3.406	0.788
Yaş	15-20 arası	3.583	0.591
	21-30 arası	3.389	0.778
	31-40 arası	3.551	0.699
	41-50 arası	3.476	0.635
	51'den fazla	3.619	0.540
Medeni Durum	Evli	3.454	0.704
	Bekar	3.521	0.760
Gelir Durumu	1000TL'den az	3.414	0.734
	1000TL'den fazla	3.753	0.595
Statü	Yönetici	3.735	0.605
	İşçi	3.402	0.734
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	3.413	0.716
	İlköğretim sonrası	3.547	0.721

Cinsiyetin iç girişimcilikte fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=1.972$, $p<0.05$]. Buna göre erkek katılımcıların iç girişimcilik ortalamaları ($X_{ort}=3.528$), kadın katılımcılara göre ($X_{ort}=3.406$) anlamlı olarak daha yüksektir.

	Erkek	Kadın	Serbestlik Derecesi	t	p
İç Girişimcilik	$\bar{X}=3.528$ $S=0.657$ $n=299$	$\bar{X}=3.406$ $S=0.788$ $n=244$	541	1.972	0,001

Katılımcıların iç girişimcilikleri yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda iç

girişimciliğin yaşa göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir [$F_{(4;538)}=1.744$, $p>0.05$].

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İç Girişimcilik	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3.682 278.507 282.119	4 538 542	0.993 0.518	1.744	0.139

Medeni durumun, iç girişimcilikte fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların medeni durumlarına göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=-0.988$, $p>0.05$].

	Evli	Bekar	Serbestlik Derecesi	t	p
İç Girişimcilik	$\bar{X}=3.452$ $S=0.704$ $n=386$	$\bar{X}=3.521$ $S=0.760$ $n=157$	541	-0.988	0,334

Gelir durumun, iç girişimcilikte fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların gelir durumlarına göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur [$t_{(535)}=-4.271$, $p<0.05$]. Buna göre 1000TL'den fazla ücret alan katılımcıların iç girişimcilik ortalamaları ($X_{ort}=3.753$), 1000TL'den az ücret alan katılımcılara göre ($X_{ort}=3.414$) anlamlı olarak daha yüksektir.

	1000TL'den az	1000TL'den fazla	Serbestlik Derecesi	t	p
İç Girişimcilik	$\bar{X}=3.414$ $S=0.734$ $n=439$	$\bar{X}=3.753$ $S=0.595$ $n=98$	535	-4.271	0,010

Katılımcıların statülerinin iç girişimcilikte fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların statülerine göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=4.486$, $p<0.05$]. Buna göre yönetici ve şef statüsünde bulunan katılımcıların iç girişimcilik ortalamaları ($X_{ort}=3.735$), işçi statüsünde bulunan katılımcılara göre ($X_{ort}=3.402$) anlamlı olarak daha yüksektir.

	Yönetici	İşçi	Serbestlik Derecesi	t	p
İç Girişimcilik	$\bar{X} = 3.735$ $S = 0.605$ $n = 116$	$\bar{X} = 3.402$ $S = 0.734$ $n = 427$	541	4.486	0,003

Katılımcıların eğitim düzeylerinin iç girişimcilikte fark yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, katılımcıların eğitim düzeylerine göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değişmediği ortaya konulmuştur [$t_{(541)}=-2.152$, $p>0.05$].

	İlköğretim	İlköğretim sonrası	Serbestlik Derecesi	t	p
İç Girişimcilik	$\bar{X} = 3.413$ $S = 0.716$ $n = 299$	$\bar{X} = 3.547$ $S = 0.721$ $n = 244$	541	-2.152	0,775

Araştırma Sorusu 5: Katılımcılar demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü, gelir durumu) iç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik boyutlarında farklılaşma yaratmakta mıdır?

Katılımcıların cinsiyetlerine göre iç girişimciliklerinin yenilikçilik [$t_{(541)}=1.805$, $p<0.05$], risk alma ve proaktiflik [$t_{(541)}=2.617$, $p<0.05$] ile özerklik [$t_{(541)}= 0.126$, $p<0.05$] boyutlarında anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur. Buna göre erkek katılımcıların yenilikçilik ($X_{ort}=4.023$), risk alma ve proaktiflik ($X_{ort}=3.678$) ile özerklik ($X_{ort}=2.867$) ortalamaları, kadın katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

	Erkek	Kadın	Serbestlik Derecesi	t	p
Yenilikçilik	$\bar{X} = 4.023$ $S = 0.795$ $n = 299$	$\bar{X} = 3.891$ $S = 0.902$ $n = 244$	541	1.805	0,023
Risk Alma ve Proaktiflik	$\bar{X} = 3.678$ $S = 0.764$ $n = 299$	$\bar{X} = 3.493$ $S = 0.884$ $n = 244$	541	2.617	0,031
Özerklik	$\bar{X} = 2.867$ $S = 0.867$ $n = 299$	$\bar{X} = 2.857$ $S = 1.002$ $n = 244$	541	0.126	0,004

Katılımcıların gelir durumlarına göre iç girişimciliğin yenilikçilik [$t_{(535)} = -3.622$, $p < 0.05$] ile risk alma ve proaktiflik [$t_{(535)} = -3.214$, $p < 0.05$] boyutlarında anlamlı bir biçimde fark ortaya çıkmıştır. Buna göre 1000TL'den fazla ücret alan katılımcıların yenilikçilik ($X_{ort} = 4.238$) ile risk alma ve proaktiflik ($X_{ort} = 3.839$) ortalamaları, 1000TL'den az ücret alan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

	1000TL'den az	1000TL'den fazla	Serbestlik Derecesi	t	p
Yenilikçilik	$\bar{X} = 3.899$ $S = 0.860$ $n = 439$	$\bar{X} = 4.238$ $S = 0.728$ $n = 98$	535	-3.622	0,048
Risk Alma ve Proaktiflik	$\bar{X} = 3.545$ $S = 0.847$ $n = 439$	$\bar{X} = 3.839$ $S = 0.676$ $n = 98$	535	-3.214	0,003

Katılımcıların statülerine göre iç girişimciliğin yenilikçilik [$t_{(541)} = 3.694$, $p < 0.05$] ile risk alma ve proaktiflik [$t_{(541)} = 4.666$, $p < 0.05$] boyutlarında anlamlı bir biçimde fark ortaya çıkmıştır. Buna göre yönetici ve şef statüsünde bulunan katılımcıların yenilikçilik ($X_{ort} = 4.219$) ile risk alma ve proaktiflik ($X_{ort} = 3.906$) ortalamaları, işçi statüsünde bulunan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

	Yönetici	İşçi	Serbestlik Derecesi	t	p
Yenilikçilik	$\bar{X} = 4.219$ $S = 0.735$ $n = 116$	$\bar{X} = 3.895$ $S = 0.862$ $n = 427$	541	3.694	0,015
Risk Alma ve Proaktiflik	$\bar{X} = 3.906$ $S = 0.672$ $n = 116$	$\bar{X} = 3.510$ $S = 0.842$ $n = 427$	541	4.666	0,002

Katılımcılar, yaşlarına göre yapılan ANOVA testi sonucunda iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir [$F_{(4;538)}=3.080$, $p<0.05$]. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, 41-50 yaş grubunda olan katılımcıların ($X_{ort}=4.110$), 21-30 yaş grubunda bulunan katılımcılara ($X_{ort}=3.826$) göre anlamlı olarak daha fazla yenilikçi oldukları tespit edilmiştir.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yenilikçilik	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	8.704 380.163 388.867	4 538 542	2.176 0.707	3.080	0.016

Araştırma Sorusu 6: Psikolojik güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin iç girişimciliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 13'te incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin iç girişimciliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 13. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	13,823	6	2,304	4,603	,000 ^a
	Kalan	268,296	536	,501		
	Toplam	282,119	542			
2	Regresyon	96,043	7	13,720	39,449	,000 ^b
	Kalan	186,076	535	,348		
	Toplam	282,119	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

c. Bağımlı Değişken: İÇ GİRİŞİMCİLİK

Her bir değişkenin iç girişimciliğe olan etkisi ise Tablo 14'te görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; yaş, eğitim düzeyi, statü ve gelir durumu ile iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, medeni durum ve psikolojik güçlendirme iç girişimciliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 14. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,672	,310		11,833	,000
	CİNSİYET	-,083	,063	-,058	-1,321	,187
	YAŞ	,022	,040	,028	,561	,575
	MEDENİ DURUM	,101	,074	,064	1,357	,175
	EĞİTİM DÜZEYİ	,086	,063	,060	1,375	,170
	STATÜ	-,266	,086	-,151	-3,101	,002
	GELİR DURUMU	,068	,076	,043	,898	,370
2	(Sabit)	1,649	,290		5,683	,000
	CİNSİYET	-,116	,053	-,080	-2,209	,028
	YAŞ	,000	,033	,000	-,005	,996
	MEDENİ DURUM	,122	,062	,077	1,971	,049
	EĞİTİM DÜZEYİ	,047	,052	,032	,897	,370
	STATÜ	-,133	,072	-,076	-1,850	,065

a. Bağımlı Değişken: İÇ GİRİŞİMCİLİK

Değişken gruplarının iç girişimciliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.000) Tablo 15'te görülebilir.

Tablo 15. Psikolojik Güçlendirme-İç Girişimcilik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,221 ^a	,049	,038	,70750	,049	4,603	6	536	,000
2	,583 ^b	,340	,332	,58975	,291	236,398	1	535	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 16'da görüldüğü gibi iç girişimciliği cinsiyet, medeni durum ve psikolojik güçlendirmenin etkilediği, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; yaş, eğitim düzeyi, statü ve gelir durumunun ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 16. İç Girişimcilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.058	-0.080*
Yaş	0.028	0.000
Medeni Durum	0.064	0.077*
Eğitim Düzeyi	0.060	0.032
Statü	-0.151	-0.076
Gelir Durumu	0.043	0.030
Psikolojik Güçlendirme Algısı		0.549*
R ²	0.049	0.340
R ² Değişimi		0.291*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısının ve demografik değişkenlerin iç girişimcilik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre iç

girişimcilik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirme algısı ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.291, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.549$, $p<0.05$), iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerden ise cinsiyet ($\beta=-0.080$, $p<0.05$) ve medeni durumun ($\beta=0.077$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 7: Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının iç girişimcilik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının iç girişimciliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 17’de incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin iç girişimciliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 17. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	13,823	6	2,304	4,603	,000 ^a
	Kalan	268,296	536	,501		
	Toplam	282,119	542			
2	Regresyon	100,651	10	10,065	29,507	,000 ^b
	Kalan	181,469	532	,341		
	Toplam	282,119	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

c. Bağımlı Değişken: İÇ GİRİŞİMCİLİK

Her bir değişkenin iç girişimciliğe olan etkisi ise Tablo 18’de görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu, seçim ile iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; medeni durum, anlam, yeterlilik ve etki iç girişimciliği anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 18. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,672	,310		11,833	,000
	CİNSİYET	-,083	,063	-,058	-1,321	,187
	YAŞ	,022	,040	,028	,561	,575
	MEDENİ DURUM	,101	,074	,064	1,357	,175
	EĞİTİM DÜZEYİ	,086	,063	,060	1,375	,170
	STATÜ	-,266	,086	-,151	-3,101	,002
	GELİR DURUMU	,068	,076	,043	,898	,370
2	(Sabit)	1,354	,300		4,520	,000
	CİNSİYET	-,096	,052	-,066	-1,823	,069
	YAŞ	-,002	,033	-,003	-,074	,941
	MEDENİ DURUM	,122	,062	,077	1,989	,047
	EĞİTİM DÜZEYİ	,053	,052	,037	1,021	,308
	STATÜ	-,103	,072	-,058	-1,421	,156
	GELİR DURUMU	,072	,063	,046	1,141	,254
	ANLAM	,108	,038	,134	2,846	,005
	YETERLİLİK	,231	,041	,272	5,561	,000
	SEÇİM	,040	,032	,059	1,243	,214
	ETKİ	,187	,029	,290	6,568	,000

a. Bağımlı Değişken: İÇ GİRİŞİMCİLİK

Değişken gruplarının iç girişimciliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.000) Tablo 19’da görülebilir.

Tablo 19. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-İç Girişimcilik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,221 ^a	,049	,038	,70750	,049	4,603	6	536	,000
2	,597 ^b	,357	,345	,58404	,308	63,637	4	532	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 20’de görüldüğü gibi iç girişimciliği medeni durum, anlam, yeterlilik ve etkinin etkilediği, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu, seçimin ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 20. İç Girişimcilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.058	-0.066
Yaş	0.028	-0.003
Medeni Durum	0.064	0.077*
Eğitim Düzeyi	0.060	0.037
Statü	-0.151	-0.058
Gelir Durumu	0.043	0.046
Anlam		0.134*
Yeterlilik		0.272*
Seçim		0.059
Etki		0.290*
R ²	0.049	0.357
R ² Değişimi		0.308*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısı boyutlarının (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ve demografik değişkenlerin iç girişimcilik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre iç girişimcilik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.308, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.134$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.272$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.290$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=0.059$, $p>0.05$) iç girişimcilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise medeni durumun ($\beta=0.077$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 8: Psikolojik güçlendirme algısının yenilikçilik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin yenilikçiliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 21’de incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin yenilikçiliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 21. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	15,778	6	2,630	3,778	,001 ^a
	Kalan	373,089	536	,696		
	Toplam	388,867	542			
2	Regresyon	104,292	7	14,899	28,010	,000 ^b
	Kalan	284,575	535	,532		
	Toplam	388,867	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

c. Bağımlı Değişken: YENİLİKÇİLİK

Her bir değişkenin yenilikçiliğe olan etkisi ise Tablo 22’de görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu ile yenilikçilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; psikolojik güçlendirme yenilikçiliği anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 22. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,826	,366		10,457	,000
	CİNSİYET	-,076	,074	-,045	-1,027	,305
	YAŞ	,089	,047	,094	1,877	,061
	MEDENİ DURUM	,108	,088	,058	1,233	,218
	EĞİTİM DÜZEYİ	,051	,074	,030	,687	,493
	STATÜ	-,194	,101	-,094	-1,922	,055
	GELİR DURUMU	,120	,090	,065	1,343	,180
2	(Sabit)	1,728	,359		4,815	,000
	CİNSİYET	-,111	,065	-,065	-1,698	,090
	YAŞ	,065	,041	,069	1,577	,115
	MEDENİ DURUM	,130	,077	,070	1,698	,090
	EĞİTİM DÜZEYİ	,010	,065	,006	,155	,877
	STATÜ	-,057	,089	-,027	-,636	,525
	GELİR DURUMU	,099	,078	,054	1,269	,205

	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	,550	,043	,485	12,900	,000
--	------------------------	------	------	------	--------	------

a. Bağımlı Değişken: YENİLİKÇİLİK

Değişken gruplarının yenilikçiliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00) Tablo 23'te görülebilir.

Tablo 23. Psikolojik Güçlendirme-Yenilikçilik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,201 ^a	,041	,030	,83430	,041	3,778	6	536	,001
2	,518 ^b	,268	,259	,72933	,228	166,406	1	535	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 24'te görüldüğü gibi yenilikçiliği psikolojik güçlendirmenin etkilediği ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumunun ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 24. Yenilikçilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.045	-0.065
Yaş	0.094	0.069
Medeni Durum	0.058	0.070
Eğitim Düzeyi	0.030	0.006
Statü	-0.094	-0.027
Gelir Durumu	0.065	0.054
Psikolojik Güçlendirme Algısı		0.485*
R ²	0.041	0.268
R ² Değişimi		0.228*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısının ve demografik değişkenlerin yenilikçilik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre yenilikçilik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirme algısı ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.228, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.485$, $p<0.05$), yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 9: Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının yenilikçiliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 25'de incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin yenilikçiliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 25. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	15,778	6	2,630	3,778	,001 ^a
	Kalan	373,089	536	,696		
	Toplam	388,867	542			
2	Regresyon	150,044	10	15,004	33,424	,000 ^b
	Kalan	238,823	532	,449		
	Toplam	388,867	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

c. Bağımlı Değişken: YENİLİKÇİLİK

Her bir değişkenin yenilikçiliğe olan etkisi ise Tablo 26'da görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü ve seçim ile yenilikçilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; medeni durum, gelir durumu, anlam, yeterlilik ve etki yenilikçiliği anlamlılık düzeyi 0.05 'in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 26. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,826	,366		10,457	,000
	CİNSİYET	-,076	,074	-,045	-1,027	,305
	YAŞ	,089	,047	,094	1,877	,061
	MEDENİ DURUM	,108	,088	,058	1,233	,218
	EĞİTİM DÜZEYİ	,051	,074	,030	,687	,493
	STATÜ	-,194	,101	-,094	-1,922	,055
	GELİR DURUMU	,120	,090	,065	1,343	,180
2	(Sabit)	,835	,344		2,429	,015
	CİNSİYET	-,052	,060	-,031	-,862	,389
	YAŞ	,055	,038	,058	1,450	,148
	MEDENİ DURUM	,142	,071	,076	2,010	,045
	EĞİTİM DÜZEYİ	,002	,060	,001	,027	,979
	STATÜ	-,045	,083	-,022	-,543	,587
	GELİR DURUMU	,185	,073	,100	2,546	,011
	ANLAM	,286	,044	,302	6,557	,000
	YETERLİLİK	,336	,048	,338	7,060	,000
	SEÇİM	-,053	,037	-,067	-1,447	,149
	ETKİ	,099	,033	,131	3,036	,003

a. Bağımlı Değişken: YENİLİKÇİLİK

Değişken gruplarının yenilikçiliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00)) Tablo 27'de görülebilir.

Tablo 27. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Yenilikçilik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,201 ^a	,041	,030	,83430	,041	3,778	6	536	,001
2	,621 ^b	,386	,374	,67001	,345	74,772	4	532	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 28’de görüldüğü gibi yenilikçiliği medeni durum, gelir durumu, anlam, yeterlilik ve etkinin etkilediği, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü ve seçimin ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 28. Yenilikçilik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.045	-0.031
Yaş	0.094	0.058
Medeni Durum	0.058	0.076*
Eğitim Düzeyi	0.030	0.001
Statü	-0.094	-0.022
Gelir Durumu	0.065	0.100*
Anlam		0.302*
Yeterlilik		0.338*
Seçim		-0.067
Etki		0.131*
R ²	0.041	0.386
R ² Değişimi		0.345*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısı boyutlarının (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ve demografik değişkenlerin yenilikçilik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre yenilikçilik bağımlı değişken, psikolojik

güçlendirme algısı boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.345, $p<0.05$] Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.302$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.338$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.131$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=-0.067$, $p>0.05$) yenilikçilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise medeni durum ($\beta=0.076$, $p<0.05$) ve gelir durumunun ($\beta=0.100$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 10: Psikolojik güçlendirme algısının risk alma ve proaktiflik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin risk alma ve proaktifliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 29'da incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin risk alma ve proaktifliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 29. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	20,626	6	3,438	5,292	,000 ^a
	Kalan	348,191	536	,650		
	Toplam	368,817	542			

2	Regresyon	98,729	7	14,104	27,938	,000 ^b
	Kalan	270,087	535	,505		
	Toplam	368,817	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

c. Bağımlı Değişken: RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK

Her bir değişkenin risk alma ve proaktifliğe olan etkisi ise Tablo 30'da görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, statü ve psikolojik güçlendirme risk alma ve proaktifliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 30. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,237	,353		11,987	,000
	CİNSİYET	-,144	,072	-,087	-1,996	,046
	YAŞ	-,006	,046	-,007	-,142	,887
	MEDENİ DURUM	,074	,085	,040	,867	,387
	EĞİTİM DÜZEYİ	,135	,071	,082	1,895	,059
	STATÜ	-,378	,098	-,188	-3,872	,000
	GELİR DURUMU	-,027	,087	-,015	-,313	,755
2	(Sabit)	2,266	,350		6,482	,000
	CİNSİYET	-,176	,063	-,106	-2,768	,006
	YAŞ	-,029	,040	-,031	-,709	,479
	MEDENİ DURUM	,094	,075	,052	1,261	,208
	EĞİTİM DÜZEYİ	,097	,063	,059	1,540	,124
	STATÜ	-,249	,087	-,124	-2,869	,004
	GELİR DURUMU	-,047	,076	-,026	-,612	,541
	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	,517	,042	,468	12,438	,000

a. Bağımlı Değişken: RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK

Değişken gruplarının risk alma ve proaktifliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00) Tablo 31’de görülebilir.

Tablo 31. Psikolojik Güçlendirme-Risk Alma ve Proaktiflik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,236 ^a	,056	,045	,80598	,056	5,292	6	536	,000
2	,517 ^b	,268	,258	,71052	,212	154,711	1	535	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 32’de görüldüğü risk alma ve proaktifliği cinsiyet, statü ve psikolojik güçlendirmenin etkilediği ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumunun ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 32. Risk Alma ve Proaktiflik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.087	-0.106*
Yaş	-0.007	-0.031
Medeni Durum	0.040	0.052
Eğitim Düzeyi	0.082	0.059
Statü	-0.188	-0.124*
Gelir Durumu	-0.015	-0.026
Psikolojik Güçlendirme Algısı		0.468*
R ²	0.056	0.268
R ² Değişimi		0.212*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısının ve demografik değişkenlerin risk alma ve proaktiflik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre risk alma ve proaktiflik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirme algısı ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.212, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.468$, $p<0.05$), risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerden ise cinsiyet ($\beta=-0.106$, $p<0.05$) ve statünün ($\beta=-0.124$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 11: Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının risk alma ve proaktiflik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının risk alma ve proaktifliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 33'te incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin risk alma ve proaktifliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 33. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	20,626	6	3,438	5,292	,000 ^a
	Kalan	348,191	536	,650		
	Toplam	368,817	542			
2	Regresyon	112,274	10	11,227	23,283	,000 ^b
	Kalan	256,542	532	,482		
	Toplam	368,817	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK
c. Bağımlı Değişken: RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK

Her bir değişkenin risk alma ve proaktifliğe olan etkisi ise Tablo 34’de görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ve seçim ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, statü, anlam, yeterlilik ve etki risk alma ve proaktifliği anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 34. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,237	,353		11,987	,000
	CİNSİYET	-,144	,072	-,087	-1,996	,046
	YAŞ	-,006	,046	-,007	-,142	,887
	MEDENİ DURUM	,074	,085	,040	,867	,387
	EĞİTİM DÜZEYİ	,135	,071	,082	1,895	,059
	STATÜ	-,378	,098	-,188	-3,872	,000
	GELİR DURUMU	-,027	,087	-,015	-,313	,755
2	(Sabit)	1,741	,356		4,890	,000
	CİNSİYET	-,139	,062	-,084	-2,233	,026
	YAŞ	-,034	,039	-,037	-,855	,393
	MEDENİ DURUM	,097	,073	,053	1,321	,187
	EĞİTİM DÜZEYİ	,102	,062	,061	1,647	,100
	STATÜ	-,214	,086	-,106	-2,483	,013
	GELİR DURUMU	,000	,075	,000	-,002	,998
	ANLAM	,144	,045	,156	3,177	,002
	YETERLİLİK	,283	,049	,293	5,748	,000
	SEÇİM	-,019	,038	-,024	-,494	,622
	ETKİ	,174	,034	,236	5,139	,000

a. Bağımlı Değişken: RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK

Değişken gruplarının risk alma ve proaktifliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin

anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00) Tablo 35'te görülebilir.

Tablo 35. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Risk Alma ve Proaktiflik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,236 ^a	,056	,045	,80598	,056	5,292	6	536	,000
2	,552 ^b	,304	,291	,69442	,248	47,514	4	532	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 36'da görüldüğü gibi risk alma ve proaktifliği cinsiyet, statü, anlam, yeterlilik ve etkinin etkilediği, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ve seçimin ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 36. Risk Alma ve Proaktiflik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	-0.087	-0.084*
Yaş	-0.007	-0.037
Medeni Durum	0.040	0.053
Eğitim Düzeyi	0.082	0.061
Statü	-0.188	-0.106*
Gelir Durumu	-0.015	0.000
Anlam		0.156*
Yeterlilik		0.293*
Seçim		-0.024
Etki		0.236*
R ²	0.056	0.304
R ² Değişimi		0.248*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısı boyutlarının (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ve demografik değişkenlerin risk alma ve proaktiflik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre risk alma ve proaktiflik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.248, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.156$, $p<0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.293$, $p<0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.236$, $p<0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=-0.024$, $p>0.05$) yenilikçilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise cinsiyet ($\beta=-0.084$, $p<0.05$) ve statünün ($\beta=-0.106$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 12: Psikolojik güçlendirme algısının özerklik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin özerkliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 37’de incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin özerkliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 37. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	10,536	6	1,756	2,055	,057 ^a
	Kalan	457,992	536	,854		
	Toplam	468,529	542			
2	Regresyon	94,568	7	13,510	19,327	,000 ^b
	Kalan	373,961	535	,699		
	Toplam	468,529	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

c. Bağımlı Değişken: ÖZERKLİK

Her bir değişkenin özerkliğe olan etkisi ise Tablo 38’de görülmektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu ile özerklik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; psikolojik güçlendirme özerkliği anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 38. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,600	,405		6,413	,000
	CİNSİYET	,011	,082	,006	,134	,893
	YAŞ	,016	,052	,015	,298	,766
	MEDENİ DURUM	,141	,097	,069	1,448	,148
	EĞİTİM DÜZEYİ	,034	,082	,018	,412	,680
	STATÜ	-,138	,112	-,061	-1,235	,217
	GELİR DURUMU	,184	,099	,090	1,850	,065
2	(Sabit)	,555	,411		1,349	,178
	CİNSİYET	-,022	,075	-,012	-,298	,766
	YAŞ	-,007	,047	-,007	-,154	,878
	MEDENİ DURUM	,162	,088	,079	1,846	,065
	EĞİTİM DÜZEYİ	-,006	,074	-,003	-,080	,936
	STATÜ	-,004	,102	-,002	-,041	,967
	GELİR DURUMU	,163	,090	,080	1,818	,070

	PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	,536	,049	,431	10,964	,000
--	------------------------	------	------	------	--------	------

a. Bağımlı Değişken: ÖZERKLİK

Değişken gruplarının özerkliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00) Tablo 39'da görülebilir.

Tablo 39. Psikolojik Güçlendirme-Özerklik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,150 ^a	,022	,012	,92437	,022	2,055	6	536	,057
2	,449 ^b	,202	,191	,83606	,179	120,218	1	535	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 40'da görüldüğü özerkliği psikolojik güçlendirmenin etkilediği ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumunun ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 40. Özerklik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Genel)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	0.006	-0.012
Yaş	0.015	-0.007
Medeni Durum	0.069	0.079
Eğitim Düzeyi	0.018	-0.003
Statü	-0.061	-0.002
Gelir Durumu	0.090	0.080
Psikolojik Güçlendirme Algısı		0.431*
R ²	0.022	0.202
R ² Değişimi		0.179*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısının ve demografik değişkenlerin özerklik üzerine olan etkisini ölçmüştür. Buna göre özerklik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirme algısı ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.179, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.431$, $p<0.05$), özerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

Araştırma Sorusu 13: Psikolojik güçlendirme algısının anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının özerklik üzerine etkisi var mıdır?

Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının özerkliğe olan etkileri sorgulanmıştır. Tablo 41’de incelenen analiz sonuçları, değişkenlerin özerkliğe etkilerinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir.

Tablo 41. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (ANOVA)

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	10,536	6	1,756	2,055	,057 ^a
	Kalan	457,992	536	,854		
	Toplam	468,529	542			
2	Regresyon	128,908	10	12,891	20,193	,000 ^b
	Kalan	339,621	532	,638		
	Toplam	468,529	542			

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

c. Bağımlı Değişken: ÖZERKLİK

Her bir değişkenin özerkliğe olan etkisi ise Tablo 42’de gözükmemektedir. Katsayılar tablosundaki değerlere göre; cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu, anlam ve yeterlilik ile özerklik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; seçim ve etki özerkliği anlamlılık düzeyi 0.05’in altında olmak üzere etkilemektedir.

Tablo 42. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (Katsayılar)

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,600	,405		6,413	,000
	CİNSİYET	,011	,082	,006	,134	,893
	YAŞ	,016	,052	,015	,298	,766
	MEDENİ DURUM	,141	,097	,069	1,448	,148
	EĞİTİM DÜZEYİ	,034	,082	,018	,412	,680
	STATÜ	-,138	,112	-,061	-1,235	,217
	GELİR DURUMU	,184	,099	,090	1,850	,065
2	(Sabit)	1,140	,410		2,783	,006
	CİNSİYET	-,059	,072	-,032	-,828	,408
	YAŞ	,002	,045	,002	,037	,971
	MEDENİ DURUM	,149	,084	,073	1,769	,077
	EĞİTİM DÜZEYİ	,015	,071	,008	,208	,835
	STATÜ	,034	,099	,015	,341	,733
	GELİR DURUMU	,099	,087	,049	1,143	,253
	ANLAM	-,099	,052	-,095	-1,902	,058
	YETERLİLİK	,055	,057	,050	,967	,334
	SEÇİM	,215	,044	,246	4,907	,000
	ETKİ	,283	,039	,339	7,239	,000

a. Bağımlı Değişken: ÖZERKLİK

Değişken gruplarının özerkliğe olan etkisi incelendiğinde ikinci aşamada denkleme dahil olan psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının denkleme olan katkısının anlamlı olduğu F Değişiminin Anlamlılığı (0.00) Tablo 43’te görülebilir.

Tablo 43. Psikolojik Güçlendirme Boyutları-Özerklik (Model Özeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R ² Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	F Değişiminin Anlamlılığı
1	,150 ^a	,022	,012	,92437	,022	2,055	6	536	,057
2	,525 ^b	,275	,262	,79899	,253	46,356	4	532	,000

a. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), GELİR DURUMU, MEDENİ DURUM, CİNSİYET, EĞİTİM DÜZEYİ, STATÜ, YAŞ, ANLAM, ETKİ, SEÇİM, YETERLİLİK

Bu bulgulardan hareketle, Tablo 44’de görüldüğü gibi özerkliği seçim ve etkinin etkilediği, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu; cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu, anlam ve yeteneğin ise sınırlı bir etkiye sahip oldukları ve bu etkinin rastlantısal olarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 44. Özerklik İçin Çoklu Regresyon Sonuçları (Psikolojik Güçlendirme Algısı Boyutları)

	1. Adım	2. Adım
Cinsiyet	0.006	-0.032
Yaş	0.015	0.002
Medeni Durum	0.069	0.073
Eğitim Düzeyi	0.018	0.008
Statü	-0.061	0.015
Gelir Durumu	0.090	0.049
Anlam		-0.095
Yeterlilik		0.050
Seçim		0.246*
Etki		0.339*
R ²	0.022	0.275
R ² Değişimi		0.253*

* p<0.05

Çoklu regresyon analizi psikolojik güçlendirme algısı boyutlarının (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ve demografik değişkenlerin özerklik üzerine

olan etkisini ölçmüştür. Buna göre özerklik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme algısı boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) bağımsız değişken ve demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu) kontrol değişkenleridir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.253, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.246$, $p<0.05$) özerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.339$, $p<0.05$) özerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=-0.095$, $p>0.05$) ve yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=0.050$, $p>0.05$) özerklik arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

3.7. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Denizli Organize Sanayi bölgesinde yapılan iç girişimcilik üzerinde etkili olan faktörler ile psikolojik güçlendirme algısı üzerinde etkili olduğu faktörlerin incelendiği araştırma ile ilgili olarak elde edilen istatistiksel olarak anlamlı sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

3.7.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Yapılan korelasyon analizleri neticesinde;

Anlam ile yeterlilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir

ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yeterlilik ile anlam arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Seçim ile anlam arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Etki ile anlam arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme algısı ile anlam arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir

ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yenilikçilik ile anlam arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Risk alma ve proaktiflik ile anlam arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, özerklik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki ve iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Özerklik ile anlam arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki ve

iç girişimcilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

İç girişimcilik ile anlam arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, yeterlilik arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, seçim arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, etki arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, psikolojik güçlendirme algısı arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, yenilikçilik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, risk alma ve proaktiflik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki ve özerklik arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre en düşük ilişki (0,101) anlam ile özerklik arasında, en yüksek ilişki (0,934) ise risk alma ve proaktiflik ile iç girişimcilik arasında tespit edilmiştir.

3.7.2. Demografik Faktörlere İlişkin Araştırma Sonuçları

Demografik faktörlerden katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, statü ve eğitim durumlarına ilişkin olarak elde edilen sonuçlara göre;

- Psikolojik güçlendirme algıları katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, gelir durumlarına, statülerine ve eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır,
- İlköğretim sonrası düzeyinde eğitim seviyesine sahip katılımcıların, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip katılımcılara göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunu algılamaları anlamlı olarak daha yüksektir. Buna göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanlar işlerini daha fazla anlamlı bulmaktadırlar,
- 1000TL'den fazla ücret alan katılımcıların, 1000TL'den az ücret alan katılımcılara göre psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunu algılamaları

anlamalı olarak daha yüksektir. Buna göre çalışanlar ücret düzeyleri yükseldikçe işlerindeki davranışlarında, süreçlerde ve yeni girişimlerde daha fazla özerklik hislerine sahip olacaklar, yaptıkları işte kendi kararlarını vermede daha fazla çaba harcayarak, değişen koşullara uyum sağlamakta esnek olacaklardır,

- İç girişimcilik düzeyleri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. Buna göre erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilemektedirler,

- 1000TL'den fazla ücret alan katılımcılar, 1000TL'den az ücret alan katılımcılara göre anlamalı olarak daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilemektedirler. Buna göre çalışanlar, ücret düzeyleri yükseldikçe yenilik yaratmak için daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler, değişim için fırsatların farkına varıp, fırsatı kovalar ve fırsattan istifade ederler. Bunun sonucunda fırsatı kullanarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini desteklemede başarı sağlarlar,

- Yönetici, müdür, şef gibi statüsü yüksek olan katılımcılar, daha düşük statüsü olan katılımcılara göre anlamalı olarak daha fazla iç girişimcilik davranışı sergilemektedirler. İşletmede çalışanlar statü düzeyleri arttıkça daha fazla yaratıcı davranma eğilimine sahip, ileri görüşlü, inisiyatif kullanan ve yeni fırsatlara karşı uyanık olan kişiler olmaktadır,

- İç girişimcilik düzeyleri katılımcıların yaşlarına, medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır,

- Katılımcılar cinsiyetlerine göre iç girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ile özerklik boyutlarında anlamalı olarak farklılaşmaktadır. Buna göre erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla yenilikçi, risk almaya istekli, proaktif ve özerktirler,

- Katılımcılar gelir durumlarına göre iç girişimciliğin yenilikçilik ile risk alma ve proaktiflik boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar. Buna göre katılımcılar ücret düzeyleri yükseldikçe daha fazla yenilikçi, risk almaya istekli ve proaktif olmaktadır,

- Katılımcılar statülerine göre iç girişimciliğin yenilikçilik ile risk alma ve proaktiflik boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar. Buna göre katılımcılar statüleri arttıkça daha fazla yenilikçi, risk almaya istekli ve proaktif olmaktadır,

- Katılımcılar yaşlarına göre iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunda anlamlı olarak farklılaşmaktadırlar. Buna göre katılımcıların yaşları arttıkça daha fazla yenilikçi oldukları tespit edilmiştir. 21-30 yaşları arasında olan katılımcıların yenilikçilik düzeylerinin en düşük düzeyde, yaşı 50'den fazla olan katılımcıların ise yenilikçilik düzeylerinin en yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

3.7.3. Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkilerine İlişkin Araştırma Sonuçları

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin iç girişimciliğe olan etkileri $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Yaş, eğitim düzeyi, statü ve gelir durumu ile iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, medeni durum ve psikolojik güçlendirme iç girişimciliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilememektedir. Psikolojik güçlendirme algısı ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.291, $p < 0.05$].

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının iç girişimciliğe olan etkileri $p < 0.05$ düzeyinde

anlamlıdır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, gelir durumu, seçim ile iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; medeni durum, anlam, yeterlilik ve etki iç girişimciliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.308, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.134$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.272$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.290$, $p<0.05$) iç girişimcilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=0.059$, $p>0.05$) iç girişimcilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise medeni durumun ($\beta=0.077$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin yenilikçiliğe olan etkileri $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu ile yenilikçilik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; psikolojik güçlendirme yenilikçiliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısı ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.228, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.485$, $p<0.05$), yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının yenilikçiliğe olan etkileri $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü ve seçim ile yenilikçilik arasındaki ilişki

anlamli olmayip; medeni durum, gelir durumu, anlam, yeterlilik ve etki yenilikçiliği anlamlılık düzeyi 0.05 'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.345, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.302$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.338$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.131$, $p<0.05$) yenilikçilikle arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=-0.067$, $p>0.05$) yenilikçilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise medeni durum ($\beta=0.076$, $p<0.05$) ve gelir durumunun ($\beta=0.100$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin risk alma ve proaktifliğe olan etkileri $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, statü ve psikolojik güçlendirme risk alma ve proaktifliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısı ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.212, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.468$, $p<0.05$), risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerden ise cinsiyet ($\beta=-0.106$, $p<0.05$) ve statünün ($\beta=-0.124$, $p<0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik,

seçim ve etki boyutlarının risk alma ve proaktifliğe olan etkileri $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ve seçim ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, statü, anlam, yeterlilik ve etki risk alma ve proaktifliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.248, $p < 0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta = 0.156$, $p < 0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta = 0.293$, $p < 0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta = 0.236$, $p < 0.05$) risk alma ve proaktiflik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta = -0.024$, $p > 0.05$) yenilikçilikle arasında ilişki yoktur. Demografik değişkenlerden ise cinsiyet ($\beta = -0.084$, $p < 0.05$) ve statünün ($\beta = -0.106$, $p < 0.05$) anlamlı etkisi olup, diğer demografik değişkenlerin anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin özerkliğe olan etkileri $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu ile özerklik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; psikolojik güçlendirme özerkliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısı ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.179, $p < 0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısı için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta = 0.431$, $p < 0.05$), özerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

- Demografik değişkenler (cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, gelir durumu) ile psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik,

seçim ve etki boyutlarının özerkliğe olan etkileri $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Cinsiyet, statü, eğitim düzeyi, medeni durum, yaşı, gelir durumu, anlam ve yeterlilik ile özerklik arasındaki ilişıki anlamlı olmayıp; seçim ve etki özerkliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişıki mevcuttur [R^2 Değişımi=0.253, $p<0.05$]. Psikolojik güçlendirme algısının seçim boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.246$, $p<0.05$) zerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişıki vardır, etki boyutu için beta katsayısı anlamlı olup ($\beta=0.339$, $p<0.05$) zerklik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişıki vardır. Anlam boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=-0.095$, $p>0.05$) ve yeterlilik boyutu için beta katsayısı anlamlı olmayıp ($\beta=0.050$, $p>0.05$) zerklik arasında ilişıki yoktur. Demografik değişıkenlerin ise anlamlı etkileri yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel rekabet, üretim ve hizmet kalitesindeki yenilikler, müşteri beklentilerindeki değişim, iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve toplam kalite anlayışı gibi gelişmeler yöneticileri aktifliği ve devamlılığı sağlama konusunda sıra dışı düzenlemeler yapmaya itmektedir. Bütün bu gelişmeler, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır. Günümüzde örgütler, işgörenleri güçlü kılmak için yollarını aramaktadırlar ve bu şekilde çalışanların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların yenilikçi yanlarını ön plana çıkarma gereksinimleri, eskiye nazaran daha çok hissedilmektedir. Artık örgütler çalışanlarından daha fazla şey istemektedir. Bunun nedenleri arasında artan müşteri beklentileri, küreselleşme, farklılaşan çalışma koşulları ve karmaşık olan teknolojiler gösterilebilir. Geçmişteki katı kontrol hiyerarşisi ve geleneksel emir-komuta zinciri bugün önemini yitirmiştir. Bu tür geleneksel yaklaşımlar yerine, çalışanlar sorumluluk almayı ve kişisel olarak girişimde bulunabilmeyi öğrenmelidirler.

Çalışanlar, işleri üstünde sahiplenme hissettikleri zaman psikolojik güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş kişiler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerinden hoşlanırlar ve işlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler. Sonuç olarak, işletme içindeki iç girişimcilikleri artar ve işletmeye daha fazla bağlanırlar.

Son zamanlarda üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik konuları araştırmacıların akademik merakını cezbetmiştir. Konuya ilişkin merakın yoğunluğuna paralel olarak Türkçe ve yabancı yazında çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu araştırma, bu çerçevede Türkçe alanyazındaki belirgin bir boşluğu doldurma ve gelecek araştırmacılara bu yönde bir ışık tutma amaç ve gayretiyle oluşturulmuş teorik ve ampirik temelli bir çalışmadır.

Öncelikle psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik, yerli ve yabancı yazından taranmıştır. Bu çalışmadan sonra Denizli Organize Sanayi Bölgesinde bünyesinde çalışan 543 kişi üzerinde bir saha çalışması da yapılmıştır. Bu araştırmada temel olarak, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ölçülmüş ve ulaşılan sonuçlar, personelin girişimcilik seviyeleri ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçları ise genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Araştırma çerçevesinde kullanılan psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak, ölçeklerin kullanımı konusundaki tereddütler giderilmiştir.

- Psikolojik güçlendirme çalışmalarında daha önce araştırmalara konu olmamış olan iç girişimcilik ile ilişkisi araştırmaya dahil edilerek, işgörenlerden psikolojik güçlendirme algısı yüksek olanların iç girişimcilik düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Psikolojik güçlendirme (3.6730) ve iç girişimcilik (3.4737) değişkenlerinin ortalamaları yüksek olup, katılımcıların psikolojik güçlendirmeyi algıladıkları ve bu doğrultuda iç girişimcilik davranışları gösterdikleri tespit edilmiştir.

- Katılımcıların psikolojik güçlendirme alt boyutlarından en fazla anlam boyutunu (4.2505), en az ise etki boyutunu (3.0823) algıladıkları tespit edilmiştir.

- Katılımcılar iç girişimcilik alt boyutlarından en fazla yenilikçilik boyutu (3.9643) doğrultusunda, en az ise özerklik boyutu (2.8628) doğrultusunda davranış gösterdikleri tespit edilmiştir.

- Eğitim seviyesi yükseldikçe psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu daha fazla algılanmaya başlanmıştır,

- Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla iç girişimci, yenilikçi, risk almaya istekli, proaktif ve özerk olma eğilimindedirler,

- İşte elde edilen ücretin artmasıyla çalışanlar daha fazla iç girişimci, yenilikçi, risk almaya istekli ve proaktif olma eğilimde olup, psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunu daha fazla algılamaktadırlar,

- Statü düzeyi yükseldikçe çalışanlar daha fazla iç girişimci, yenilikçi, risk almaya istekli ve proaktif olmaktadır,

- Yaşın artmasıyla beraber çalışanların yenilikçilik davranışlarında artış görülmektedir. 21-30 yaş aralığında bulunan çalışanların en az yenilikçi oldukları, yaşı 50'den fazla olan çalışanların ise en fazla yenilikçi oldukları tespit edilmiştir.

- Yapılan korelasyon testi sonucunda psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının iç girişimcilik ile alt boyutları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak en düşük ilişki (0,101) anlam ile özerklik arasında, en yüksek ilişki (0,934) ise risk alma ve proaktiflik ile iç girişimcilik arasında tespit edilmiştir.

- Psikolojik güçlendirme algısı ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.291, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile iç girişimcilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.308, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısı ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.228, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile yenilikçilik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.345, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısı ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.212, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile risk alma ve proaktiflik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.248, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısı ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.179, $p<0.05$].

- Psikolojik güçlendirme algısının boyutları (anlam, yeterlilik, seçim, etki) ile özerklik arasında demografik faktörlerin etkilerinin kontrolünden sonra doğrudan pozitif bir ilişki mevcuttur [R^2 Değişimi=0.253, $p<0.05$].

İç girişimciliğe ilişkin bu bulgular, örgütlerde girişimciliği geliştirmek için psikolojik güçlendirme algısı ve alt boyutları olan anlam, yeterlilik, seçim ve etkiden faydalanabileceğini desteklemektedir. İşletmelerde psikolojik

güçlendirmeyi geliştirici uygulamaların yaygınlaştırılmasının olumlu bir sonucu olarak, personel ve özellikle yöneticiler arasında girişimci davranışların artması sağlanabilecektir. Belirsizliğin yüksek olduğu çalkantılı bir çevre göz önüne alındığında, işletme çalışanlarının statüleri ne olursa olsun gerektiğinde oluşan fırsatları değerlendirebilmek için, hesaplı risk alabilmeleri örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyecektir. Diğer yandan girişimci yöneticiler, kronik sorunlara yeni, etkili ve yaratıcı çözümler geliştirebileceklerdir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde daha sonra yapılacak araştırmalara ve mevcut işletmelere faydalı olabileceği değerlendirilen bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Eğitim seviyesi arttıkça psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun artması işletmelerde mevcut insan kaynaklarının eğitiminin önemini vurgulamaktadır. Eğitim düzeyi ne kadar artarsa çalışanlar psikolojik güçlendirmenin boyutlarından anlamı daha fazla algılamaya başlayacaklardır. İşletme yöneticileri çalışanların değerleriyle çatışmayan net hedefler koyarsa, çalışanlar kendilerini işletmenin büyük resmi içinde görebilirler. İşletme yöneticileri insan kaynağı tedariki ve seçme sürecinde de eğitim seviyesi uygun personeli istihdam ederek psikolojik güçlendirme algısına sahip işgücüne sahip olabilirler.

- Kadın çalışanların daha az iç girişimci, yenilikçi, proaktif, özerk ve riskten kaçınma davranışı içinde bulunmaları işletmelerce tedbir alınması gereken bir konudur. Toplumsal olarak da malesef kadına henüz hak ettiği değerin verilmemesi bu sonucun en önemli nedeni olarak görülebilir. İşletmeler bir çok alanda kadın çalışanların girişimde bulunabilecekleri şartları geliştirmelidirler. Bu da kadınlara işletme içinde daha fazla söz hakkı vermek, örgütlenebilecekleri ortam sağlamak, daha fazla fikir üretmelerini teşvik etmek ve fikirlerini somut uygulamalara dökmek için daha fazla maddi ve manevi destekle mümkün olabilecektir. Günümüzde çalışan kadınların iş

dışında ailevi sorumluluklarının erkek çalışanlara göre daha fazla olması da bu sonucun nedenleri olarak görülebilir. Bu maksatla işletmeler kadın çalışanlarının ailevi sorumluluklarını kolaylaştırıcı tedbirler alarak daha girişimci, yenilikçi, proaktif ve özerk bir işgücüne sahip olabilecekleri değerlendirilmektedir.

- İşletmede elde edilen ücret düzeyi arttıkça girişimcilik ve yenilikçilik davranışlarında artış, risk almaya eğilim ve proaktif bir tutum sergilenmektedir. Ekonomik olarak yaşanan sıkıntılar azaldıkça çalışanlar işlerine daha fazla yoğunlaşıp, zihinleri işleriyle daha fazla meşgul olmaktadır. Böylece çalışanlar işlerinde sürekli iyileştirmenin peşinde koşup, yeni fikirler üretmektedirler. Ücret düzeyi fazla olan çalışanlar aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunda kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler. Böylece çalışanın, iş yöntemleri, işi ne hızda tamamlayacağı hakkında nasıl bir çaba harcaması gerektiğine dair kendi başına karar verebildiğini göstermektedir. İşletmeler çalışanların ücret düzeylerinde artış sağlayarak daha girişimci, yenilikçi, risk alan, proaktif ve inisiyatif alabilen bir işgücü profiline sahip olabilirler.

- İşletme içinde bulunan çalışanların statülerinin yükselmesi onları daha fazla iç girişimci, yenilikçi, risk almaya istekli ve proaktif yapmaktadır. Çalışanlar daha üst pozisyonlarda görev aldıkça kendilerini işlerinde daha yeterli göreceklelerinden ve daha fazla inisiyatif kullanabileceklerinden dolayı işlerinde daha çok fark yaratacak değişimler peşinde koşmaktadırlar. Kendilerini işlerinin sahibi olarak görmeleri onları sürekli yenilik yapma arzusu içinde olmalarını sağlayacaktır. İşletme içinde üst kademelerde olduklarından dolayı daha kolay risk alabilecekler, fikirlerini daha kolay ifade edebilecekler, fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için maddi ve manevi olarak desteği, statüsü düşük olan çalışanlara göre daha fazla elde edeceklerdir. Bu anlamda, statüsü düşük olan çalışanların da aynı tutum ve davranış içinde olmaları sağlanmalıdır. İşletme çalışanlarının aidiyet duyguları ön plana çıkartılarak, her bir çalışanda işinin sahibi olduğu hissi uyandırılmalıdır. Bu da yeni

fikirlerin ve girişimlerin başarısız da olsa teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir örgüt iklimi ile mümkün olabilecektir.

- Yaş ilerledikçe işletme çalışanları işletmelerinin amaçlarını daha çok benimsemekte, işin gerektirdiği rollerle daha çok bütünleşmekte olup, daha fazla yenilikçi davranış sergilemektedirler. Özellikle 21-30 yaşları arasında bulunan çalışanların henüz işlerinde alışma döneminde olmaları, işleriyle ilgili yöntem ve prosedürleri yeni kavramaları, ailevi olarak bir düzen kurma dönemi içinde olmalarından dolayı kendilerini işleriyle tam anlamıyla bütünleştirememeleri, yenilikçilik düzeylerinin anlamlı olarak düşük çıkmasına neden olmaktadır. Bu yüzden işletme yöneticileri bu yaş döneminde bulunan çalışanlara destek olmalı ve yaptıkları hataları tolere etmelidirler.

- Araştırma sonucunda çalışanların genel olarak psikolojik güçlendirme boyutlarından etkiyi en düşük seviyede algıladıkları tespit edilmiştir. Etki, bireyin iş sonuçlarını etkileyebilmesiyle ilgili olup, bireyin yaptığı işin bir bütün olarak amacı gerçekleştirmedeki payıdır. İşgörenin işteki sonuçlar üzerinde etkiye sahip olması için, nüfuzunu kullanma fırsatına sahip olmalıdır. Böylece birey, karşılaşılan engellerle daha iyi mücadele ederek daha fazla çaba gösterecektir. Bu yüzden işletme yöneticileri çalışanlara işlerinde fark yaratabilecekleri her türlü imkanı sunmalıdırlar. İşlerinde etkili olduklarını hissettirmekle düşük seviyede tespit edilen bu algı artırılabilir.

- Çalışanların, iç girişimcilik boyutlarından en az özerklik davranışını sergiledikleri tespit edilmiştir. Özerklik, bir bireyin ya da grubun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymasında ve onu başarmasında sergilediği bağımsızlıktır. İşletme yöneticileri bağımsız düşünce ve eylemleri cesaretlendiren yönetim tarzıyla yeni fikirlerin canlanmasını kolaylaştırıcı tedbirler almalıdırlar.

- Psikolojik güçlendirme algısı boyutlarından iç girişimcilik üzerinde anlamlı olarak etkisi bulunan boyutlar etki, yeterlilik ve anlamdır. Etki boyutu;

görevin amacı başarıldığında, “fark yaratmak” anlamında kullanılmaktadır. Çalışan işe ilişkin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları etkileyebildiği ölçüde güçlendirilmiş hissetmektedir. İşletme yöneticileri çalışanların iç girişimcilik davranışlarında artışı sağlamak için onlara “etkili” olduklarını ve davranışlarının işlerinde bir fark yaratabileceğini hissetmelerini sağlamalıdır. Çalışanın “yeterliyim yapabilirim” hissine sahip olması onun kendi kapasitesine olan inancını ifade etmektedir. Bu inanca sahip olan bir çalışan işiyle ilgili her türlü yeniliği yapma potansiyeline sahip olacak, işinde yeni girişimlerde bulunmak için risk alacak, işinde karşılaşacağı her türlü durumlara karşı daha fazla proaktif davranış sergileyebilecektir. Çalışan, kendi görevinin amacına ilişkin değer ile kendi ideallerini ve standartlarını karşılaştırdığında, işe ilişkin rol, inanç ve davranışlar arasında bir uyum algılsa işini anlamlı bulmaktadır. İşini anlamlı bulan bir çalışan da işiyle ilgili her türlü fikri üretmeye ve bunu somut gerçeklere dönüştürmeye değer bulur. Kendisini işiyle özdeşleştirdiği için işini yaparken “ben bu işi daha iyi nasıl yapabilirim?” sorusuna sürekli yanıt arar.

Güçlendirme, hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Kendine güvenen ve kendini güvende hisseden bir personel, örgüte daha yararlı olur. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacak, denetim mekanizmasına dahi gerek kalmadan kendi kendini kontrol edebilecek, dolayısıyla hem personel hem de işveren kazanacak, enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri memnuniyeti artacak, örgütte hantallık ve atalet bitip hareketlilik başlayacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkânları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik imkânlardan yararlanma artacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden yararlanılacak ve rekabet gücü yükselecektir. Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, hem örgüt kazanacak, hem personel kazanacak hem de hizmetten yararlanan kazanacaktır.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, Rebecca; “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, **Leadership&Organizational Development Journal**, Cilt 18, Sayı 4, 1997, s.179-186.

AHMAD, Y.F.; IRAJ, M.M.; YOUSEF, H.; MAHMOOD, H.; “Organizational Factors Affecting Intrapreneurship in Agricultural Extension Organizational in Iran”, **Agrexo8 Programme Details**, 2008.

ALPAR, R.; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş I.**, Ankara, Nobel Yayın Basım Dağıtım, 2003.

ALTINAY, Levent; “Implementing International Franchising: The Role of Intrapreneurship”, **International Journal of Service Industry Management**, Cilt 15, Sayı 5, 2004, s.426-443.

ALTINAY, Levent; “The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group”, **The Service Industries Journal**, Cilt 25, Sayı 3, 2005, s.403-419.

ALTUNIŞIK, R.; COŞKUN, R.; BAYRAKTAROĞLU, S.; YILDIRIM, E.; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2004.

ANTONCIC, B.; HISRIC, R.D.; “Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and The United States”, **Journal Of Developmental Entrepreneurship**, Cilt 5, Sayı 1, 2000, s.21-40.

ANTONCIC, B.; HISRIC, R.D.; “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, **Journal of Business Venturing**, Cilt 16, Sayı 2, 2001, s.497-527.

ANTONCIC, Bostjan; "Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration", **Journal of Enterprising Culture**, Cilt 9, Sayı 2, 2001, s.221-235.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R.D.; "Clarifying the Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Cilt 10, Sayı 1, 2003, s.7-24.

ANTONCIC, B.; PRODAN, I.; "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model on Manufacturing Firms", Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC) Paper, 2008.

ARI, G.; ERGENELİ, A.; "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 21, 2003, s.129-149.

ARSLAN, M.; "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları" S. GÜNEY (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s.25-44. 2001.

ARSLANTAŞ, C.C.; "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2007, s.227-240.

ARSLANTAŞ, C.C.; "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **TİSK Akademi**, Cilt 3, Sayı 5, 2008, s.100-117.

ARYEE, S.; CHEN, Z.X.; "Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", **Journal of Business Research**, Cilt 59, 2006, s.793-801.

BALCI, Ali; **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem-Teknik-İlkeler**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 3. Baskı, 2001.

BANDURA, A.; "Human Agency in Social Cognitive Theory", **American Psychologist**, Cilt 44, Sayı 9, 1989, s.1175-1184.

BARET, H.; WEINSTEIN, A.; The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Fall, 1998, s.57-70.

BARTOL, K.; MARTIN, D.; **Management, Entrepreneurship and Small Business**, McGraw-Hill, 1991.

BAŞ, T.; **Anket**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.

BOWEN, D. A., LAWLER, E.F.; "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When", **Sloan Management Review**, 1992, s.31-39.

BRUNAKER, S.; KURVINEN, J.; "Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Processes", **Leadership&Organizational Development Journal**, Cilt 27, Sayı 2, 2006, s.118-132.

BUDAK, Gülay; **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

BULUT, Çağrı; ALPKAN, L.; "Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model", **South East European Journal of Economics and Business**, Cilt 2, 2006, s.64-70.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi, 9. Baskı, 2008.

CARLESS, Sally A.; “Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt 18, Sayı 4, 2004, s.405-425.

CEYLAN, A.; “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, **Öner**, Cilt 5, Sayı 17, 2002, s.113-120.

CEYLAN, A.; ÇÖL, G.; GÜL, H. “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s.35-51.

CHANG, Jane; “Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship”, **Borneo Review**, Cilt 9, Sayı 2, 1998, s.187-213.

CHANG, Jane; “Intrapreneurship and Exopreneurship in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications”, **Journal of Enterprising Culture**, Cilt 9, Sayı 2, 2001, s.153-171.

CHANG, L.C.; LIU, C.H.; “Employee Empowerment, Innovative Behaviour and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Cilt 45, 2008, s.1442-1448.

CHANG, L.C.; SHIH, C.H.; LIN, S.M.; “The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, Cilt 47, 2010, s.427-433.

CHELARIU, C.; BRASCHAR, T.G.; OSMONBEKOV, T.; ZAIT, A.; “Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-Level

and Meso-Level Cultural Antecedents”, **Journal of Business&Industrial Marketing**, Cilt 23, Sayı 6, 2008, s.405-415.

CHOW, I.H.; LO, T.W.; SHA, Z.; HONG, J.; “The Impact of Developmental Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance”, **Hospitality Management**, Cilt 25, 2006, s.478-495.

CHU, K.F.; “An Organizational Culture and the Empowerment for Change in SME’s in the Hong Kong Manufacturing Industry”, **Journal of Materials Processing Technology**, Cilt 139, 2003, s.505-509.

COFFEY, R.; COOK, C.; HUNSAKER, P.; **Management and Organizational Behavior**, Irwin, 1994.

CONGER, J.A.; KANUNGO, R.N.; “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Cilt 13, Sayı 3, 1988, s.471-482.

COUGER, D.; HIGGINS, L.F.; MCINTYRE, S.C.; “Differentiating Creativity, Innovation, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Copyright and Patenting for I.S. Products/Processes”, System Sciences, Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference, Cilt 4, 1990, s.370-379.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style”, **Journal of Management Studies**, Cilt 25, Sayı 3, 1988, s.217-231.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G.; EREN, E.; “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **Yönetim**, Yıl 18, Sayı 57, 2007, s.13-25.

ÇİL, B.; **İstastistik**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2002.

ÇÖL, G.; “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 6, Sayı, 2004.

DAFT, Richard L.; **Management**, Third Edition, 1991.

DAFT, Richard L.; **The Leadership Experience**, Canada, Thomson South-Western College Publishing, Third Edition, 2005.

DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship,” **Academy of Management Executive**, Cilt 19, Sayı 1, 2005, s.147-156.

DICKERSON, Faith B.; “Strategies That Foster Empowerment”, **Cognitive and Behavioral Practice**, Cilt 5, 1998, s.255-275.

DICKSON, K.E.; LORENZ, A.; “Psychological Empowerment ank Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, 2009, s.166-191.

DIEDRE, E. E.; JOE, J. M.; SADRI, G.; “An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation”, **Creativity Research Journal**, Cilt 10, Sayı 1, 1997, s.45-49.

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, 2003.

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme: Empowerment**, İstanbul, Kare Yayınları, 2.Basım, 2006.

DRUCKER, Peter F.; **Sonuç İçin Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1998.

DUNCAN, J.W.; GINTER, P.M.; RUCKS, A.C.; JACOBS, D.T.; "Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation", **Business Horizons**, Cilt 31, Sayı 3, 1988, s.16-21.

EASLEY, Dale T.; LONGENECKER, C.O.; "Gateways to Intrapreneurship" **Industrial Management**, Cilt 48, Sayı 1, 2006, s.9-14.

ERÇİL, Yavuz; Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1992.

ERDOĞAN, İ.; **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı ve İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum**, Ankara, Erk Yayınları, 2003.

ERGENELİ, A.; ARI, G.S.; "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", **A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** , Sayı 60, 2005, s.121-148.

ERGENELİ, A.; ARI, G.S.; METİN, S.; "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", **Journal of Business Research**, Cilt 60, 2007, s.41-49.

ERSTAD, M.; "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt 9, Sayı 7, 1997.

FAULKNER, J.; LASCHINGER, H.; "The Effects of Structural and Psychological Empowerment on Perceived Respect in Acute Care Nurses", **Journal of Nursing Management**, Cilt 16, 2008, s.214-221.

FITZIMMONS, J.R.; DOUGLAS, E.J.; ANTONCIC, B.; HISRICH, R.G.; "Intrapreneurship in Australian Firms", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Cilt 11, Sayı 1, 2005, s.17-27.

FINDIKLI, M.A.; GÜLDEN, A.; SENERCİÖZ, F.; “Subordinate Trust in Supervisor and Organization: Effects on Subordinate Perceptions of Psychological Empowerment”, **International Journal of Business and Management Studies**, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s.55-67.

FOCK, H.; CHIANG, F.; AU, K.Y.; HUI, M.K.; “The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt 30, Sayı 2, 2011, s.319-328.

FULLER, J.B.; MORRISON, R.; JONES, L.; BRIDGER, D.; BROWN, V.; “The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction”, **The Journal of Social Psychology**, Cilt 139, Sayı 3, 1999, s.389-391.

GAL-OR, E.; AMIT, R.; “Does Empowerment Lead to Higher Quality and Profitability?”, **Journal of Economic Behaviour&Organization**, Cilt 36, 1998, s.411-431.

GAPP, Rod; FISHER, R.; “Developing an Intrapreneur-led Three-Phase Model of Innovation”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research**, Cilt 13, Sayı 6, 2007, s.330-348.

GEISLER, Eliezer; “Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda”, **Interfaces**, Cilt 23, Sayı 6, 1993, s.52-63.

GHANI, N.A.A.; HUSSIN, T.A.B.; “The Impact of Psychological Empowerment on Lecturers’ Innovative Behaviour in Malaysian Private Higher Education Institutions”, **Canadian Social Science**, Cilt 5, Sayı 4, 2009, s.54-62.

GOMEZ-MEJIA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R.; **Management: People, Performance and Change**, Second Edition, 2005.

GOODALE, J.C.; KOERNER, M.; RONEY, J.; “Analyzing the Impact of Service Provider Empowerment on Perceptions of Service Quality Inside an Organization”, **Journal of Quality Management**, Cilt 2, Sayı 2, 1997, s.191-215.

GÖKÇE, B.; **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara, Savaş Yayınları, 2.Basım, 1992.

GUTH, W.D.; GINSBERG, A.; “Guest Editors’ Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, Cilt 11, 1990, s.5-15.

GÜMÜŞTEKİN, G.E.; EMET, C.; “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17, 2007, s.90-116.

HALL, Matthew; “The Effects of Comprehensive Performance Measurement Systems on the Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance”, **Accounting, Organizations and Society**, Cilt 33, 2008, s.141-163.

HANÇER, M.; GEORGE, R.T.; “Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants”, **Hospitality Management**, Cilt 22, 2003, s.3-16.

HASHIMOTO M.; MARCOS, R.; LUCIANA, R.; “Relevance of Intrapreneurship in SMB: The Influence of Agency Conflicts and Institutionalized Practices”, USASBE Proceedings, 2008.

HECHANOVA, R.M.; ALAMPAY, B.A.; FRANCO, E.P.; “Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers”, **Asian Journal of Social Psychology**, Cilt 9, 2006, s.72-78.

HENKIN, A.B.; MARCHIORI, D.M.; "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", **Journal of Manipulative and Psychological Therapeutics**, Cilt 26, Sayı 5, 2003, s.275-281.

HERBIG, P.; GOLDEN, E.J.; DUNPHY, A.; "The Relationship of Structure to Entrepreneurial and Innovative Success", **Marketing Intelligence&Planning**, Cilt 12, Sayı 9, 1994, s.37-48.

HERRON, Lanny; "Cultivating Corporate Entrepreneurs", **Human Resource Planning**, Cilt 15, Sayı 4, 1992, s.3-14.

HERSELMAN, Stephne; "Qualified to Work; Anthropological Insight into Employee Empowerment", **Anthropology Southern Africa**, Cilt 29, Sayı 3, 2006, s.132-142.

HEWISON, A.; BADGER, F.; "Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS", **Nursing Management-UK**, Cilt 13, Sayı 3, 2006, s.14-19.

HILL, F.; HUQ, R.; "Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes", **Total Quality Management**, Cilt 15, Sayı 8, 2004, s.1025-1041.

HISRICH, Robert D.; **Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital**; Lexington, KY: Lexington Books, Inc., 1986.

HISRICH, Robert D.; PETERS, M.P.; **Entrepreneurship**, 2nd Edition, Boston: Irwin, 1992.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D. A.; **Entrepreneurship International Edition**, New York, McGraw-Hill, Sixth Edition, 2005.

HITT, M.A.; BLACK, J.S.; PORTER, L W.; **Management International Edition**, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2005.

HOCHWALDER, J.; BRUCEFORS, A.B.; "Psychological Empowerment at the Workplace as a Predictor of Ill Health", **Personality and Individual Differences**, Cilt 39, 2005, s.1237-1248.

HOCUTT, M.A.; STONE, T.H.; "The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort", **Journal of Quaility Management**, Cilt 3, Sayı 1, 1998, s.117-132.

HODGETTS, Richard M.; **Management Theory, Process and Practice**, Fifth Edititon, 1990.

HODGETTS, Richard M.; **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D.F.; MONTAGNO, R.V.; "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Winter, 1993, s.29-37.

HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F.; SHEPHERD, D.A.; BOTT, J.P.; "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position", **Journal of Business Venturing**, Cilt 24, 2009, s.236-247.

HOSTAGER, T.J.; NEIL, T.C.; DECKER, R.L.; LORENTZ, R.D.; "Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability", **Journal of Organizational Change Management**, Cilt 11, Sayı 1, 1998, s.11-25.

HOWARD, L.W.; FOSTER, A.T.; "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality", **Journal of Quaility Management**, Cilt 4, Sayı 1, 1999, s.5-22.

HU, S.L.Y.; LEUNG, L.; “Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace”, **Telematics and Informatics**, 2003, s.365-382.

JANSSEN, Onne; “The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment”, **Work&Stress**, Cilt 18, Sayı 1, 2004, s.56-65.

JOHNS, Gary; **Organizational Behavior**, Harper Collins College Publishers, 4. Baskı, 1996.

JOHNSON, David; “What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organizations”, **Industrial Commercial Training**, Cilt 33, Sayı 4, 2001, s.135-140.

JONES, P; DAVIES, A.; “Empowerment: A Study of General Managers of Four Star Hotel Properties in the U.K.”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt 10, Sayı 3, 1991, s.211-217.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın, 4. Baskı, 2009.

KANTER, Rosabeth M.; **Men and Women of the Corporation**, New York, Basic Boks, 1977.

KAYA, Nihat; “The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence from Turkish Firms,” **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 17, Sayı 12, 2006, s.2074-2090.

KELLEY, D.J.; PETERS, L.; O’CONNOR, G.C.; “Intra-organizational Networking for Innovation-based Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Business Venturing**, Cilt 24, Sayı 3, 2009, s.221-235.

KEMELGOR, Bruce H.; "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA", **Entrepreneurship&Regional Development**, Cilt 14, 2002, s.67-87.

KNOL, J.; LINGE, R.V.; "Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses", **Journal of Advanced Nursing**, Cilt 65, Sayı 2, 2009, s.359-370.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Onuncu Bası, 2005.

KOLCHIN, Michael G.; HYCLAK, T.J.; "The Case of the Traditional Intrapreneur", **SAM Advanced Management Journal**, Cilt 52, Sayı 3, 1987, s.14-18.

KURATKO, D.F.; MONTAGNO, R.V.; "The Intrapreneurial Spirit", **Training&Development Journal**, October, 1989, s.83-85.

KURATKO, D.; MONTAGNO, R.V.; HORNSBY, J.; "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship." **Strategic Management Journal**, Cilt 11, Sayı 5, 1990, s.49-58.

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, R.M.; **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, Texas, Dryden Press, 4th Edition, 1998.

KURATKO, D.F.; IRELAND, D.R.; HORNSBY, J.S.; "Corporate Entrepreneurship Behaviour Among Managers: A Review of Theory, Research and Practice", **Advances in Entrepreneurship , Firm Emergence and Growth**, Vol.7, 2004, s.7-45.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M.G.; "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", **Journal of Business Ethics**, Cilt 55, 2004, s.13-30.

LEE, M.; KOH, J.; "Is Empowerment Really a New Concept", **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 12, Sayı 4, 2001, s.684-695.

LITTRELL, Romie F.; "Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China", **International Journal of Intercultural Relations**, Cilt 31, 2007, s.87-110.

LIU, S.; DUBINSKY, A.J.; "Institutional Entrepreneurship: A Panacea for Universities in Transition?" **European Journal of Marketing**, Cilt 34, Sayı 12, 2000, s.1315-1337.

LUCHSINGER, Vince; BAGBY, R.D.; "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts", **Advanced Management Journal**, Cilt 52, Sayı 3, 1987, s.10-13.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G.; "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance The moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, Cilt 16, Sayı 5, 2001, s.429-451.

MANIMALA, M.J.; JOSE, P.D.; THOMAS, R.K.; "Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector", **Vikalpa**, Cilt 31, Sayı 1, 2006, s.49-60.

MANION, Jo; "Enhancing Career Marketability Through Intrapreneurship" **Nurse Admin Q.**, Cilt 25, Sayı 2, 2001, s.5-10.

MARANVILLE, Steven; "Entrepreneurship in the Business Curriculum", **Journal of Education for Business**, Cilt 68, Sayı 1, 1992, s.27-31.

MARKOVSKA, Monika; "Intrapreneurship-Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality", **International Scientific Conference Business and Management**, 2008, s.372-377.

MCGINNIS, M.A.; VERNEY, T.P.; "Innovation Management and Intrapreneurship", **SAM Advanced Management Journal**, Cilt 21, 1987.

MENON, Sanjay T.; "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt 50, Sayı 1, 2001, s.153-180.

MENZEL, H.C.; AALTIO, I.; ULIJN, J.; "On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations", **Technovation**, Cilt 27, 2007, s.732-743.

MISRA, S.; KUMAR, E.S.; "Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour", **Journal of Entrepreneurship**, Cilt 9, Sayı 2, 2000, s.135-154.

MOLLINA, C.; CALLAHAN, J.L.; "Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship", **Journal of European Industrial Training**, Cilt 33, Sayı 5, 2009, s.388-400.

MORRIS, M.H.; KURATKO, D.F.; **Corporate Entrepreneurship**, Orlando, Florida, Harcourt College Publishers, 2002.

MORRISON, E.W. "Organizational Citizenship Behaviour as a Critical Link Between Human Resources Practices and Service Quality", **Human Resource Management**, Cilt 35, Sayı 4, 1996, s.493-512.

NAKTİYOK, Atılhan; **İç Girişimcilik**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.

NAUMAN, S.; KHAN, A.M.; EHSAN, N.; “Patterns of Empowerment and Leadership Style in Project Environment”, **International Journal of Project Management**, Cilt 28, 2010, s.638-649.

NIELSEN, R.P.; PETERS, M.P.; HISRICH, R.D.; “Intrapreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Non-profit and Government Institution Cases”, **Strategic Management Journal**, Cilt 6, 1985, s.181-189.

OLLIKAINEN, M.; VARIS, J.; “Employee Empowerment in Reducing Production Error Amount in Sheet Metal Fabricating Industry”, **Mechanika**, Cilt 6, Sayı 62, 2006, s.39-45.

ÖZKAN, Şule; GÜNDOĞDU, F.; AKSU, H.; EMSEN, S.; “Türkiye’de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerinde Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 58, Sayı 4, 2003, s.145-172.

PHAN, P.H.; WRIGHT, M.; UÇBAŞARAN, D.; WEE, L.; “Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions”, **Journal of Business Venturing**, Cilt 24, Sayı 3, 2009, s.197-205.

PINCHOT, Gifford; **Intrapreneurship**, New York, Harper&Row, 1985.

PSOINOS, A.; KERN, T.; SMITHSON, S.; “An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment”, **Journal of Information Technology**, Cilt 15, 2000, s.211-230.

QUINN, Robert E.; SPREITZER, Gretchen M.; “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Cilt 26, Autumn, 1997, s.37-50.

RAMACHANDRAN, K.; DEVARAJAN, T.P.; RAY, S.; "Corporate Entrepreneurship: How?", **Vikalpa**, Cilt 31, Sayı 1, 2006, s.85-97.

REDMOND, M.R.; MUMFORD, M.D.; TEACH, R.; "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behaviour on Subordinate Creativity", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, Cilt 55, 1993, s.120-151.

RO, Heejung; CHEN, Po-Ju; "Empowerment in Hostility Organizations: Customer Orientation and Organizational Support", **International Journal of Hospitality Management**, 2010, s.1-7.

ROBBINS, T.L.; CRINO, M.D.; FREDENDALL, L.D.; "An Integrative Model of the Empowerment Process", **Human Resources Management Review**, Cilt 12, 2002, s.419-443.

SAETRE, A.S.; "Intrapreneurship: An Exploratory Study of Select Norwegian Industries", www.grei.ntnv/suplmt/pdfdocs/Intreprenurship.pdf, 2001.

SAFARI, K.; RASTEGAR, A.; JAHROMI, R.G.; "The Relationship Between Psychological Empowerment and Entrepreneurship Among Clerks of Fars Payame Noor University", **Procedia Social and Behavioral Science**, Cilt 5, 2010, s.798-802.

SALAZAR, J.; PFAFFENGER, C.; SALAZAR, L.; "Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction", **Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism**, Cilt 5, Sayı 1, 2006, s.1-15.

SAYEED, O.B; GAZDAR, M.K.; "Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs", **The Journal of Entrepreneurship**, Cilt 12, Sayı 1, 2003, s.75-89.

SEE, S.L.; "Corporate Entrepreneurship: Exploiting Technologies for Innovation Discovery and Breakthrough", IEEE 2004 International Engineering Management Conference, Cilt 2, 2004, s.674- 678.

SEKARAN, U.; **Research Methods for Business**, New York, John Wiley, 2003.

SESHADRI, D.V.R.; TRIPATHY, A.; "Innovation Through Intrapreneurship: The Road Less Travelled", **Vikalpa**, Cilt 31, Sayı 1, 2006, s.17-29.

SEXTON, Donald L.; BOWMAN-UPTON, N.; **Entrepreneurship, Creativity and Growth**, New York, MacMillan Publishing Company, 1991.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Cilt 23, Sayı 3, 1999, s.11-27.

SIGLER, T.H.; PEARSON, C.M.; "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, Cilt 5, 2000, s.27-52.

SOYŞEKERCİ, Serhat; Örgütlerde İç Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.

SPREITZER, G. M.; "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy Of Management Journal**, Cilt 38, Sayı 5, 1995, s.1442-1465.

SRIVASTAVA, A.; LEE, H.; "Predicting Order and Timing of New Product Moves: The Role of Top Management in Corporate Entrepreneurship", **Journal of Business Venturing**, Cilt 20, 2005, s.459-481.

STANDER, M.W.; ROTHMAN, S.; “Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt 35, Say 1, 2009, s.196-203.

STONER, James A.; FREEMAN, E.; **Management**, Prentice Hall Inc., Fifth Edition, 1992.

TAVŞANCIL, E.; **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

TAYLOR, Bernard; “From Corporate Governance to Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Change Management**, Cilt 2, Sayı 2, 2001, s.128-147.

THOMAS, K.; VELTHOUSE, B. A.; “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management Review**, Cilt 15, Sayı 4, 1990, s.666-681.

TİTİZ, Tınaz; **Genç Girişimcilere Öneriler**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1998.

TUULI, M.M.; ROWLINSON, S.; “Performance Consequences of Psychological Empowerment”, **Journal of Construction Engineering and Management**, Cilt 135, Sayı 2, 2009, s.1334-1347.

UGBORO, I.O.; OBENG, F.; “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study”, **Journal of Quality Management**, Cilt 5, 2000, s.242-272.

URAL, A.; KILIÇ, İ.; **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows)**., Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Basım, 2006.

ÜNER, S.; TURAN, S.; "The Construct Validity and Reliability of the Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale", **BMC Public Health**, 117, 2010, s.1-8.

VOGT, J.; MURREL, K.; **Empowerment in Organizations**, Amsterdam, Pfeffer and Co.,1990.

WESTFALL, Steven L.; "Stimulating Corporate Entrepreneurship in U.S. Industry", **Academy of Management Journal**, June, 1969, s.235-246.

ZAHRA, Shaker A.; "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study," **Journal of Business Venturing**, Cilt 6, Sayı 4, 1991, s.259-285.

ZAHRA, Shaker A.; "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach," **Journal of Business Venturing**, Cilt 8, Sayı 4, 1993, s.319-340.

ZAHRA, Shaker A.; "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", **Journal of Business Venturing**, Cilt 10, Sayı 3, 1995, s.225-247.

ZAHRA, S.A.; FILATOTCHEY, I; WRIGHT, M.; "How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity", **Journal of Business Venturing**, Cilt 24, Sayı 3, 2008, s.248-260.

ZHANG, Z.; DIHANG, D.; MING, J.; "Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of High Technology Management Research**, Cilt 19, 2008, s.128-138.

ZHAO, FANG; "Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research**, Cilt 11, Sayı 1, 2005, s.25-41.

ZHAO, H.; SEIBERT, S.E.; HILLS, G.E.; "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 90, Sayı 6, 2005, s.1265-1272.

EKLER**EK-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu****Değerli Katılımcı;**

Bu anket, Gazi Üniversitesi'nde değerli hocam Prof. Dr. Şule ÖZKAN'ın danışmanlığında yaptığım doktora tezimin araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Ankette size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması çok önemlidir. Verilen cevaplar sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır. Çalışmaya yaptığınız katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.
İrmak DURMAZ Tel: 0-544-529 40 31 e-posta:irmak.durmaz@gmail.com

Cinsiyetiniz ? a) Bay b) Bayan

Yaşınız ? a) 15-20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 50'den fazla

Medeni Durumunuz ? a) Evli b) Bekar

Eğitim Durumunuz ? a) İlköğretim b) İlköğretim sonrası

Statünüz? a) Yönetici (Ustabaşı, şef dahil) b) Çalışan

Aylık toplam geliriniz? a) 1000TL.'nin altı b) 1000TL.'nin üstü

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ANKETİ

Aşağıda işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşim benim için çok anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşimi yapmada gerekli tüm yeteneklere sahip olduğuma eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşimi yapmada gerekli olan kapasite bakımından kendime güvenim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşimi yapmak için gerekli olan her türlü beceriye ve uzmanlık seviyesine sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşimi nasıl yapacağıma karar verirken özerkliğe sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşimi nasıl yürüteceğim konusunda kendi başıma karar verebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐

İÇ GİRİŞİMCİLİK ANKETİ

Aşağıda işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-2. Anket Güvenilirlik Analizleri**ANLAM****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	2

YETERLİLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	3

SEÇİM**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	3

ETKİ**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	3

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	11

YENİLİKÇİLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	5

RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	10

ÖZERKLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	6

İÇ GİRİŞİMCİLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	21

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	32

EK-3. Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3,757E3
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PG1	1,000	,865
PG2	1,000	,846
PG3	1,000	,822
PG4	1,000	,788
PG5	1,000	,841
PG6	1,000	,713
PG7	1,000	,827
PG8	1,000	,765
PG9	1,000	,844
PG10	1,000	,855
PG11	1,000	,849

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,018	45,621	45,621	5,018	45,621	45,621	2,651	24,100	24,100
2	2,383	21,668	67,289	2,383	21,668	67,289	2,125	19,318	43,419
3	,895	8,136	75,425	,895	8,136	75,425	2,124	19,305	62,723
4	,717	6,521	81,946	,717	6,521	81,946	2,114	19,222	81,946
5	,422	3,841	85,786						
6	,333	3,031	88,818						
7	,302	2,742	91,560						
8	,273	2,482	94,042						
9	,239	2,174	96,215						
10	,215	1,954	98,170						
11	,201	1,830	100,000						

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
PG1	,033	,242	,150	,885
PG2	,136	,314	,127	,844
PG3	,083	,821	,105	,360
PG4	,030	,657	,189	,565
PG5	,099	,871	,213	,162
PG6	,209	,219	,715	,331
PG7	,244	,159	,852	,124
PG8	,410	,114	,764	,013
PG9	,877	,098	,242	,081
PG10	,880	,065	,257	,105
PG11	,895	,047	,214	,023

EK-4. İç Girişimcilik Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,941
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5,320E3
	df	210
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IG1	1,000	,677
IG2	1,000	,596
IG3	1,000	,608
IG4	1,000	,572
IG5	1,000	,661
IG6	1,000	,456
IG7	1,000	,562
IG8	1,000	,540
IG9	1,000	,575
IG10	1,000	,633
IG11	1,000	,574
IG12	1,000	,512
IG13	1,000	,573
IG14	1,000	,529
IG15	1,000	,474
IG16	1,000	,406
IG17	1,000	,423
IG18	1,000	,511
IG19	1,000	,484
IG20	1,000	,707
IG21	1,000	,678

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,364	39,830	39,830	8,364	39,830	39,830	7,581
2	2,337	11,130	50,961	2,337	11,130	50,961	6,262
3	1,050	5,002	55,962	1,050	5,002	55,962	4,533
4	,893	4,252	60,214				
5	,839	3,996	64,210				
6	,713	3,397	67,607				
7	,634	3,020	70,628				
8	,620	2,952	73,580				
9	,591	2,812	76,392				
10	,565	2,691	79,083				
11	,510	2,430	81,513				
12	,498	2,370	83,882				
13	,485	2,309	86,191				
14	,447	2,130	88,321				
15	,416	1,982	90,303				
16	,401	1,910	92,213				
17	,381	1,812	94,025				
18	,353	1,683	95,708				
19	,335	1,594	97,302				
20	,314	1,495	98,796				
21	,253	1,204	100,000				

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
IG1	,079	,790	-,089
IG2	,147	,644	,057
IG3	,043	,778	-,132
IG4	-,047	,773	,049
IG5	-,074	,845	,056
IG6	,484	,183	,104
IG7	,649	,161	-,041
IG8	,622	,105	,075
IG9	,766	,067	-,136
IG10	,844	-,100	,033
IG11	,768	,022	-,056
IG12	,783	-,177	,075
IG13	,773	-,052	,036
IG14	,648	,135	-,043
IG15	,459	,249	,074
IG16	,083	,211	,485
IG17	-,077	,311	,547
IG18	,174	-,059	,638
IG19	-,051	-,028	,725
IG20	,025	-,149	,860
IG21	-,066	-,039	,861

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ÖZET

[DURMAZ, I.].[PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİ]. Ankara, [2011].

Bu araştırmanın ana amacı, psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik değişkenlerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkileri ile psikolojik güçlendirmenin iç girişimcilik üzerine olan etkisini belirlemektir. Bu araştırma toplam 32 sorudan oluşan soru kağıdının 543 kişilik bir gruba uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırmada psikolojik güçlendirme ve iç girişimcilik ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümü psikolojik güçlendirme tanımını, önemini, psikolojik güçlendirme sürecini, psikolojik güçlendirme boyutlarını, psikolojik güçlendirme yaklaşımlarını ve psikolojik güçlendirme sonuçlarını içermektedir. İkinci bölüm, iç girişimcilik tanımını, önemini, iç girişimcilik modelini, boyutlarını ve iç girişimcilik sonuçlarını içermektedir. Son bölüm ise, araştırmanın yöntemini, analizlerini, bulgularını ve sonuçlarını içermektedir. Araştırmadan elde edilen bazı önemli sonuçlar şunlardır: Psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik ile arasında pozitif yönlü ($r=0,56$) bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin, iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur ($R^2=0.291$). Statü ve yaş ilerledikçe, iç girişimcilik ve yenilikçilik davranışlarının arttığı gözlenmiştir. Erkeklerin kadınlara göre daha iç girişimci oldukları, eğitim düzeyi yükseldikçe psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun daha fazla algılandığı, ücret düzeyinin artmasıyla çalışanların daha iç girişimci ve yenilikçi olup, psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunu daha fazla algıladıkları bulgusuna rastlanmıştır.

Anahtar Sözcükler

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1. Psikolojik Güçlendirme | 3. Etki |
| 2. İç Girişimcilik | 4. Yenilikçilik |

ABSTRACT

[DURMAZ, I.].[THE INFLUENCES OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT PERCEPTION ON INTRAPRENEURSHIP]. Ankara, [2011].

The main goal of this study is to specify the relationships between psychological empowerment, intrapreneurship and some demographic variables and the influences of psychological empowerment on intrapreneurship. The study depends on the data gathered by applying a 32-question survey to a sample of 543. Psychological empowerment and intrapreneurship questionnaires were used in the study. In the first chapter consists of the meaning and importance of psychological empowerment, empowerment process, dimensions, approaches and outcomes of empowerment. The second chapter consists of the meaning, importance, model and dimensions of intrapreneurship. The final chapter consists of method of study, findings, discussions and results. Some important results achieved from the study are: There is a positive correlation ($r=0,56$) between psychological empowerment and intrapreneurship. Psychological empowerment have significant influence on intrapreneurship ($R^2=0.291$). It is found that managers and older employees have more entrepreneurial and innovative behaviours. Males have more entrepreneurial and innovative behaviours than females. When education level increases, employees' sense of meaning increases. When the wage level of employees increases, entrepreneurial, innovative behaviours and employees' sense of choice increases.

Keywords

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Psychological Empowerment | 3. Influence |
| 2. Intrapreneurship | 4. Innovativeness |