

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**LİDERLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE
GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN ARACI ROLÜ VE ULUSAL
KÜLTÜRÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: TEKNOPARK
FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**BİROL BAYSAK
15713042**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**LİDERLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİSİNDE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN ARACI
ROLÜ VE ULUSAL KÜLTÜRÜN DÜZENLEYİCİ
ETKİSİ: TEKNOPARK FİRMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**BİROL BAYSAK
15713042
ORCID NO: 0000-0003-3258-7988**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**LİDERLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA
ETKİSİNDE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN ARACI
ROLÜ VE ULUSAL KÜLTÜRÜN DÜZENLEYİCİ
ETKİSİ: TEKNOPARK FİRMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

BİROL BAYSAK
15713042

Tezin Savunulduğu Tarih: 28.07.2020

Tez Oy Birliği / Oy Çekilişi ile Başarılı Bulunmuştur

	Ünvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN	
	: Doç. Dr. Turhan ERKMEN	
	: Doç. Dr. Emel ESEN	
	: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL	

İSTANBUL
TEMMUZ 2020

ÖZ

LİDERLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİNİN ARACI ROLÜ VE ULUSAL KÜLTÜRÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: TEKNOPARK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Birol Baysak
Temmuz, 2020

Yüksek rekabet ve çevresel belirsizliklerin giderek arttığı günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek için kaçınılmaz olan girişimciliğin farkına varmak zorundadırlar. Bu çevresel koşullar altında yaygın liderlik anlayışı her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Bu çalışma ile de yerli ve milli teknoloji üretiminde büyük bir önemi olan teknopark firmalarında farklı kültürel bağlamlarda değerlendirilen dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının, girişimcilik eğilimi, firma performansı ve ulusal kültür değişkenleriyle olan ilişkilerini incelemek amaçlanmıştır. Liderlik davranışı ve teknopark firmalarının girişimcilik eğilimi soyut kaynak ve yetenekler olarak ele alınmış ve kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde değerlendirilerek bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde teknoparklarda faaliyette bulunan küçük, orta ve büyük işletmelerden oluşan 5778 firma oluşturmaktadır. Bu kapsamda 380 teknopark firması basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Kesitsel bir çalışma olan bu araştırmada veriler firma yöneticilerinden anket yoluyla toplanmıştır. Elde edilen veriler SmartPLS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin hem firma performansı hem de girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi olduğunu, girişimcilik eğiliminin de firma performansı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte sonuçlar, girişimcilik eğiliminin dönüşümcü liderlik ve firma performansı ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Hofstede'nin kültürel boyutlarından belirsizlikten kaçınma değişkeninin, paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi üzerine etkisinde ve girişimcilik eğiliminin firma performansına etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Paternalist Liderlik, Girişimcilik Eğilimi, Kültür, Firma Performansı, Teknopark

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION IN THE EFFECT OF LEADERSHIP ON FIRM PERFORMANCE AND THE MODERATING EFFECT OF NATIONAL CULTURE: A RESEARCH ON TECHNOPARK COMPANIES

Birol Baysak
July, 2020

In today's world where high competition and environmental uncertainties are increasing, businesses must realize the importance of entrepreneurship that is inevitable to survive. Under these environmental conditions, extensive leadership has gained more importance than ever. In this study, it is aimed to examine the relationship between transformational and paternalist leadership styles which are evaluated in different cultural context, entrepreneurship orientation, firm performance, and national culture variables in technopark companies, which have great importance in domestic and national technology production. Leadership behavior and entrepreneurship orientation of technopark companies are considered as abstract resources and abilities and by evaluating within the framework of a resource-based approach a research model is proposed. The population of the study consists of 5778 firms which are small, medium, and large scale operating in technoparks in Turkey. In this context, 380 firms are pulled down by a simple random sampling method. In this cross-sectional study, the data were collected through questionnaires and analyzed by way of the SmartPLS program. Research results revealed that transformational leadership has an impact on both firm performance and entrepreneurship orientation, and entrepreneurship orientation has an impact on firm performance. In addition to that, the results showed that the entrepreneurship orientation has a partial mediating effect on the relationship between transformational leadership and firm performance. Also, it has been determined that the variable of avoiding uncertainty from the cultural dimensions of Hofstede has a moderator role both in the effect of paternalist leadership on entrepreneurship orientation and the effect of entrepreneurship orientation on firm performance.

Key Words: Transformational Leadership, Paternalistic Leadership, Entrepreneurship Orientation, Firm Performance, Technopark

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanması esnasında zaman mefhumu gözetmeden hiçbir yardımını esirgemeyen, fikirleriyle ve engin bilgisiyle her zaman destek olan tez yöneticisi hocam, Sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a,

Tez çalışmalarım esnasında, bilimsel konularda daima yardımlarını gördüğüm Tez İzleme Komitesi Üyeleri hocalarım Sayın Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN ve Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e,

Analizlerimin gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e,

Zamanlarından fedakârlık yaparak çalışmanın gerçekleşmesi için gönüllü olarak katılım gösteren ve desteklerini esirgemeyen tüm teknopark firma çalışanlarına,

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünün değerli akademik, idari ve teknik personeline,

Beni bugünlere getiren aileme ve tüm bu süreç içerisinde göstermiş olduğu sabır ve desteklerinden dolayı eşime,

Saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul; Temmuz, 2020

Birol BAYSAK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	8
2.1. Liderlik Kavramı	8
2.2. Liderlik ve Güç.....	10
2.3. Etkili Liderin Özellikleri.....	12
2.4. Liderlik Teorileri Kavramsallaştırma Düzeyleri	14
2.4.1. Bireysel (Intra-Individual) Süreç	15
2.4.2. İkili (Dyadic) Süreç	15
2.4.3. Grup Süreci	16
2.4.4. Örgütsel Süreç	16
2.5. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	17
2.5.1. Özellik Okulu	17
2.5.2. Davranışsal Okul	18
2.5.3. Durumsallık Okulu	18
2.5.4. Bağlamsal Liderlik Okulu	19
2.5.5. İlişkisel Liderlik Okulu	19
2.5.6. Şüpheli Liderlik Okulu.....	20
2.5.7. Bilgi İşleme Liderlik Okulu	20
2.5.8. Yeni Liderlik Okulu.....	20
2.5.9. Biyolojik ve Evrimsel Okul	21
2.6. Dönüşümcü Liderlik	22
2.6.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	24
2.7. Paternalist Liderlik	27
2.8. Paternalist Liderlik Modelleri.....	33
2.8.1. Farh ve Cheng'in Üçlü (Triad) Modeli	33
2.8.2. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli	36

2.9. Paternalist ve Dönüşümcü Liderlik.....	38
3. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK	41
3.1. Kurum Girişimi	48
3.2. Stratejik Girişimcilik.....	48
3.3. Girişimcilik Eğilimi	49
3.4. Girişimcilik Eğiliminin Boyutları	50
4. KÜLTÜR	53
4.1. Kültürün Özellikleri	54
4.2. Kültürün Öğeleri.....	56
4.3. Kültürel Yaklaşımlar	58
4.3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi Yaklaşımı	59
4.3.2. Hall'in Yüksek ve Düşük Bağlam Yaklaşımı	61
4.3.3. Andre Laurent'in Yönetici Roller Çalışması	63
4.3.4. Fons Trompenaars'ın Kültürel Boyutları	65
4.3.5. Hofstede'nin Kültürel Boyutları	66
5. FİRMA PERFORMANSI	70
5.1. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri	71
5.1.1. Dengeli Kurum Kartı (The Balanced Scorecard)	71
5.1.2. Performans Prizması (Performance Prism)	72
5.1.3. Performans Piramidi (Performance Pyramid)	73
5.2. Performans Ölçümü ile İlgili Yaklaşımlar	74
6. TEORİK ALTYAPI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	75
6.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım	75
6.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım Çerçevesinde Liderlik ve Girişimcilik Eğilimi	78
6.3. Liderlik ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi	79
6.4. Liderlik ve Firma Performansı İlişkisi	81
6.5. Girişimcilik Eğilimi ve Firma Performansı İlişkisi	82
6.6. Liderlik, Firma Performansı ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi	83
6.7. Liderlik, Girişimcilik Eğilimi ve Ulusal Kültür İlişkisi	85

6.8. Girişimcilik Eğilimi, Ulusal Kùltür ve Firma Performansı İlişkisi	89
7. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	91
7.1. Araştırma Soruları.....	91
7.2. Araştırmanın Amacı	91
7.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	92
7.4. Araştırmanın Yöntemi	93
7.5. Araştırmanın Modeli.....	94
7.6. Araştırmanın Hipotezleri	95
7.7. Araştırmanın Örnekleme ve Verilerin Toplanması	95
7.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	96
7.8.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	96
7.8.2. Paternalist Liderlik Ölçeği	97
7.8.3. Girişimcilik Eğilimi Ölçeği.....	97
7.8.4. Ulusal Kùltür Ölçeği	98
7.8.5. Performans Ölçeği.....	98
7.9. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	98
8. ANALİZ VE BULGULAR.....	100
8.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	100
8.2. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	101
8.3. Hipotez Testleri.....	105
9. SONUÇ VE TARTIşMA.....	110
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	140
Ek 1. Anket Formu	140
ÖZGEÇMİş.....	144

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Liderlik Tanımları.....	9
Tablo 2.1: Devamı	10
Tablo 2.2: Liderin Güç Kaynakları	10
Tablo 2.3: Ülkelere Göre En Çok Tercih Edilen Liderlik Özellikleri	13
Tablo 2.4: Yıllara Göre Yüzdesel Olarak Tercih Edilen Liderlik Özellikleri ..	14
Tablo 2.5: Paternalist Lider Davranışı ve Takipçi Tepkisi	35
Tablo 4.1: Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Eğilimleri	60
Tablo 4.2: Geniş ve Dar Bağlamda Kültürel Özellikler.....	62
Tablo 4.3: Laurent'in Yönetici Roller Analizi	64
Tablo 6.1: İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması	77
Tablo 8.1: Teknopark Firmalarının Tanımlayıcı İstatistikleri	101
Tablo 8.2: Geçerlilik ve Güvenirlilik Analiz Sonuçları	102
Tablo 8.3: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları ...	104
Tablo 8.4: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	104
Tablo 8.5: HTMT Güven Aralıkları.....	105
Tablo 8.6: Ana Hipotez Testleri	106
Tablo 8.7: Aracı Hipotez Testleri	107
Tablo 8.8: Düzenleyici Hipotez Testleri	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....	22
Şekil 2.2: Farh ve Chen (2000) Paternalist Liderlik Modeli.....	34
Şekil 2.3: Aycan (2006) Paternalist Liderlik Modeli.....	37
Şekil 3.1: Kurumsal Girişimciliğin Sınıflandırılması.....	46
Şekil 4.1: Kültürü Etkileyen Faktörler.....	56
Şekil 4.2: Kültürün Bileşenleri.....	57
Şekil 7.1: Araştırma Modeli.....	94
Şekil 8.1: Araştırma Modeli Sonuçlarının Grafikselsel Gösterimi	109

KISALTMALAR

AVE:	Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
BK:	Belirsizlikten Kaçınma
BRY:	Bireycilik
CAL:	Characteristic of Admired Leaders (Beğenilen Liderlerin Özellikleri)
CR:	Composite Reliability (Bileşik Güvenirlilik)
DL:	Dönüşümcü Liderlik
FP:	Firma Performansı
GE:	Girişimcilik Eğilimi
GM:	Güç Mesafesi
GLOBE:	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği)
PL:	Paternalist Liderlik

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle ülkelerin sınırlarının kalktığı ve rekabet şiddetinin arttığı günümüzde işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmek ve yüksek kar elde edebilmek için bilgiyi üreten, ürün ve hizmetlerde yenilikçi, risk alabilen ve proaktif yaklaşım sergileyebilecek bir yapıda olmalıdırlar. Bu nedenle işletmeler, 21nci yüzyılda kaçınılmaz olan girişimciliğin farkına varmak zorundadırlar (Kuratko, 2009).

Kaynak tabanlı teori kapsamında da sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyici bir unsuru olarak görülmekte olan (Alvarez, Busenitz, 2001; Kraus ve diğ., 2012; Lages ve diğ., 2017) girişimcilik faaliyeti toplumun kültürel çevresiyle kopmaz bir ilişki içindedir ve bu özellikler girişimci tutumları doğrudan etkilemektedir (Bygrave, Minniti, 2000). Ülkelerin girişimcilik faaliyeti düzeylerinin farklılık gösterebileceği düşüncesi iktisatçı Schumpeter, sosyolog Weber, psikolog McClelland, gibi araştırmacıları, ulusal kültürün girişimcilik faaliyeti düzeyi ile nasıl bir ilişkisi olduğu sorusuna yöneltmiştir. Kültürün girişimcilik üzerindeki sonuçları üzerinde kavramsal tartışmalar en az yetmiş yıldan beri devam etmesine rağmen ampirik sonuçlar son dönemlerde elde edilmeye başlanmıştır (Hayton, George, Zahra, 2002). Busenitz ve Lao'da (1996) neden bazı toplumların diğerlerine göre daha fazla girişimciliğe açık olduğuna dair yapmış oldukları önerilerde toplumların kültürel yapısına dikkat çekmişlerdir. Toplumdaki belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik, zaman yönelimi ve bazı bireysel değişkenler; risk alma, başarıma isteği gibi unsurlar girişimcilik faaliyetinde bulunmayı etkilemektedir. Bu nedenle girişimcilik süreci farklı toplumlarda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Aytaç, İlhan, 2007; Bygrave, Minniti, 2000). Shane (1993) Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarını esas alarak otuz üç ülkede ulusal kültür ve inovasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmış, belirsizliğe tolerans, bireycilik ve düşük güç mesafesi boyutlarının yüksek inovasyon düzeyi ile ilişkisi olduğunu, erillik boyutunun ise yeterli açıklama gücüne sahip olmadığını tespit etmiştir. Muller ve Thomas (2000) yapmış oldukları çalışmalarında, bireyciliğin yüksek ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerin girişimcilik eğilimini destekleyici olabileceğini belirtmişlerdir. Çarıkçı ve Koyuncu (2010) yapmış oldukları çalışmada girişimcilik ile toplumculuk boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada bireycilik ile yeni fikirlere açık olma boyutu arasında pozitif bir ilişki varken

toplumculuk boyutu ile girişimciliğin alt boyutlarından yaratıcılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Özetle araştırmacılar girişimciliğin; bireyciliğin yüksek, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda daha fazla görüldüğünü ortaya koymaktadırlar. Fakat Hofstede'nin kültürel boyutları Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek, dişil (feminen) değerlere sahip ve toplumcu bir yapıda olduğunu belirtmektedir (Compare countries - Hofstede Insights, [21.04.2018]).

Schumpeter'a göre (1983) ekonomik gelişmenin temeli girişimciler tarafından uygulamaya konan yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir. Girişimciler sadece mucitlerden ve sermayedarlardan farklı değil aynı zamanda işletme yöneticilerinden de farklıdır. Schumpeter, girişimciliğin geniş bir kavram olduğunu, girişimcilik faaliyetlerinden dolayı yönetim faaliyetlerine tam odaklanamayabileceğini aynı zamanda yöneticilik faaliyetlerinde bulunan girişimcinin de girişimciliği tam anlamıyla gerçekleştiremeyebileceğini belirtmiştir. Girişimci, nihai maliyetlerini ve gelirlerini detaylı bir şekilde hesaplayan ekonomik bir adam profilinden ziyade risk alan, vizyon sahibi, çoğunlukla sezgilerini kullanan, ekonomik döngü içerisinde alışılmış davranış kalıplarına karşı hareket edebilen cesur bir figürdür.

Schumpeter'in belirtmiş olduğu bu özellikler, dönüşümcü liderliğin özelliklerine çağrışım yapmaktadır. Bu özelliklerden bazıları; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak, değişimleri bir fırsat olarak görmek, hırslı ve güçlü bir sezgi gücüne sahip olmak olarak belirtilebilir (Hellriegel, Slocum, 2011). Bununla birlikte dönüşümcü liderler, devam etmekte olan organizasyonel faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için her şeyi düşünecek ya da uygulayabilecek güce sahip olmadıkları bilinciyle hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan ziyade demokratik davranışlar sergiler ve belirlenen amaçlara takipçileri aracılığıyla ulaşmaya çalışır (Doğan, 2016; Eraslan, 2006).

Burns dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki tür liderlik tarzından bahsetmiştir. Bu sınıflandırmada kavramlar arasındaki fark, lider ve takipçileri arasındaki değişim üzerine kurulmuştur. Ona göre hem lider hem de takipçilerinin birbirlerine sunacakları şeyler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler kendilerinin ve izleyicilerinin yüksek gereksinimlerine hitap eden bir amaç vermekte ve bu görevin başarılması sonucu da karşılıklı bir bireysel dönüşüm oluşmaktadır. Burns bu süreci şu cümlelerle açıklamaktadır: "Dönüşümcü liderliğin sonucu; takipçileri lidere ve liderleri de danışılan, örnek alınan kimselere dönüştüren karşılıklı cesaretlendirici ve moral verici bir ilişkidir." (Burns, 1978; Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

Burns'un bu iki tip liderlik formunu kavramsallaştırması çoğu akademisyenin liderlik alanındaki düşüncelerini derinden etkilemiştir. 1980'lerde küresel iş dünyasındaki büyük rekabetin huzursuzluk yaşattığı dönemde, Burns'un liderlik hakkındaki bu fikirleri yönetim teorisyenlerine, organizasyonel değişim ve güçlendirme kavramları ile ilişkili olduğu için cazip görünmüştür. Bunun sebebi, dönüşümcü liderliğin hem var olan olaylar dizisine hem de takipçilerin kişisel gelişimine doğrudan hitap etmiş olmasıdır (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

James MacGregor Burns'un (1978) yılındaki "Liderlik" adlı eserinin yayınlanmasının ardından akademisyen olan Bernard Bass kariyerinin büyük bir bölümünü Burns'un modelini geliştirmeye adanmıştır. Burns dönüşümcü ve işlemci liderliği bir spektrumun iki ucu olarak tanımlarken, Bass ve meslektaşı Bruce Avolio bu iki kavramı ayrı boyutlar olarak ele almışlardır. Bass ve Avolio'nun modelinin kalbinde, dönüşümcü liderlerin yönetimi altında bulunan çalışanları motive ederek hem kendilerinin hem de çalışanların kendisi ile ilgili beklentilerini aşabileceği fikri yatmaktadır. Bass ve Avolio'nun modeli dönüşümcü liderliğin dört davranışsal bileşenini: karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş düşünce, ve zihinsel uyarım sağlama yeteneği ile açıklamaktadır (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonun her seviyesinde (takımlarda, departmanlarda, bölümlerde ve organizasyonun tamamında) görülebilir. Dönüşümcü liderler vizyona sahip olma, ilham verme, cesaret ve ahlak gibi kavramlar ile açıklanmaktadır. Yeni fırsatları elde edebilmek için risk almaktan çekinmeyen, kendine güvenen liderlerdir. Aynı zamanda teknoloji, kültür, işletmenin paydaşları ve dış çevrede bulunan harici etkenlerin birbiriyle olan etkileşimini anlayan, düşünen fikir liderleridir (Hellriegel, Slocum, 2011).

Yirminci yüzyılın efsane Japon girişimcisi Konosuke Matsushita ürünlerinin musluktan akan su kadar ucuz olabilmesi ve böylece yoksulluğun da ortadan kaldırılmasına katkıda bulunacağını hayal ederek bu hayalini çalışanlarıyla paylaşmış, misyon ve stratejisini de bu doğrultuda belirlemiştir. Kendine yardım etmenin başka insanlara yardım etmekten geçtiğini düşünerek, izleyenlerinin gelişimi ile kendisinin de gelişeceğini hayat felsefesi olarak belirlemiştir. Döneminde karşılaşmış olduğu çeşitli engelleri ve ekonomik zorlukları başarılı bir şekilde atlatmasında, göstermiş olduğu bu liderlik tarzının etkisi göze çarpmaktadır (Kotter, 2009).

Kültürel değerlerdeki farklılığın toplumun girişimcilik faaliyetlerinde etkisi olduğu kadar (Bygrave, Minniti, 2000) lider davranışlarına ve izleyicilerin beklentilerine de etkisi olabileceği düşünülebilir. Liderlik tarzı üzerine yapılan çeşitli araştırmalar da

izleyicilerin tercih etmiş olduğu liderlik tarzının ve liderlerin gösterdiği özel davranışların kültürlere göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur (Randeree, Chaudhry, 2012; Shahin, Wright, 2004; Smith, Peterson, 1988). Robbins (1993), Adler ve Gundersen (2007) gibi araştırmacılar da liderlik tarzının etkililiğinde ulusal kültürün önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

Hofstede (Hofstede G., 1980; Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) Amerikan teorisyenleri ve yöneticileri tarafından g   l  bir şekilde tavsiye edilen katılımcı liderlik yaklaşımlarının tüm kültürler için uygun olmadığı sonucuna varmıştır. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu kültürlerde çalışanların, yöneticilerinin güçlü liderler olarak davranmalarını beklediğini ve karar verme yetkisini delege eden liderlerden hoşlanmadıklarını belirtmiştir. Bazı kültürlerde liderlerin kararlı, sonuç odaklı, yönlendirici uzmanlar olmaları beklenirken, bazılarında ise sorunları katılımcı davranış göstererek    meleri beklenmektedir (Adler, Gundersen, 2007).

Araştırmacıların yapmış olduğu bu çalışmalardan yola çıkararak evrensel bir liderlik tarzının olmadığı söylenbilir. Fakat Bass; Mısır, İtalya, Kanada, Yeni Zelanda, Japonya, Singapur ve İsveç’te yürütülmüş olan çalışmalardan elde edilen destekleyici bulgular sonucunda dönüşümcü liderliğin özellikle batı kültürü dışında kalan kültürlerde bazı düzenlemeler gerektirmesine rağmen genel anlamda büyük ölçüde evrensel bir potansiyeli olduğunu belirtmiştir (Bass, 1996; Shahin, Wright, 2004). Bununla birlikte, büyük bir çoğunluğu Kuzey Amerika kökenli olan liderlik yaklaşımlarının farklı kültürlerde uygulanmasının beklenen sonuçları göstermeyebileceğini düşünen doğu kültürüne ait bazı araştırmacılar da doğu kültürünün liderlik modelini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Silin (1976) ile başlayan bu çalışmalar devamında Redding (1990), Westwood (1992), Cheng (1995), Cheng, Chou ve Farh (2000) ile devam etmiş ve paternalist liderlik tarzını örgütsel davranış alanında önemli bir odak noktası haline getirmiştir (Hsieh, Chen 2011).

Doğu Asya’da ortaya çıkan, kökeni Konfüçyüs felsefesine dayanan paternalist liderlik tarzı (Cheng ve diğ., 2014) devletin, vatandaşlarının refahını sağlaması ideolojisine dayanmaktadır (Aycan ve diğ., 2000) ve Latince “pater” baba kelimesinden türetilmiştir. Bununla birlikte yönetim yazınında paternalist liderlik kavramı gelişmekte olmasına rağmen içermiş olduğu anlam üzerinde ve etkinliğinde ortak bir uzlaşıya varılamamış olması araştırmacılar tarafından bu kavramın farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur (Jackman, 1994; Pellegrini, Scandura, 2008).

Paternalistik ilişkide liderin rolü çalışanlarına rehberlik etmek, koruyup kollamak, duygusal ve fiziksel anlamda destek olmaktadır izleyicinin rolü de liderin göstermiş olduğu bu davranışa karşılık saygı, sadakat ve uyum göstermektir (Aycan ve diğ., 2000). Bu ilişkide lider, çalışanın sadece iş yaşamında değil özel hayatında da refahını sağlamak üzere etkin bir rol üstlenmektedir. Çalışan, örgütsel faaliyetlerde karar alma süreçlerine katılabilir fakat bu bir güçlendirmeden ziyade direktiftir ve izleyicilerin yönetime katılması söz konusu olmasına rağmen demokratik liderliğin aksine son karar lidere aittir (Köksal, 2011; Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010). Astın üstüne boyun eğmesi ve bağımlılığı gönüllü olarak gerçekleşmektedir fakat batı kültürü bu durumun gönüllü olabileceğini anlamakta zorlanmaktadır. Paternalizm bu bağlamda kültürleri birbirinden ayıran en belirgin özelliklerden biridir (Aycan ve diğ., 2000; Köksal, 2011).

“Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği” “The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) isimli yapmış oldukları çalışmada House ve arkadaşları (House ve diğ., 2004) paternalizm olgusunun, Hofstede’nin (Hofstede G., 1991; Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, 2010; Hofstede G.J., Pedersen, Hofstede G., 2002) belirtmiş olduğu kültürel boyutlardan yüksek güç mesafesine ve toplumcu kültüre sahip ülkelerde güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Aycan ve arkadaşlarının (Aycan ve diğ., 2000) on ülke üzerinde yapmış oldukları çalışma neticesinde Türkiye’nin yüksek güç mesafesi ve paternalizm algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Çalışkan’ın (2015) yapmış olduğu tez çalışmasında toplumculuk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının paternalist liderlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Pellegrini ve diğerlerinin (2010) kültürlerarası çalışmasında ise hem Birleşik Devletler’de hem de Hindistan’da paternalizmin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmesi paternalizmin sadece doğu kültüründe görülen bir olgu olmadığına yorumlanabilir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar ışığında Türk sosyal kültürü içerisinde faaliyet göstermekte olan örgütlerde paternalist liderlik tarzının görülebileceği belirtilebilir.

Günümüzde örgütlerde yüksek düzeyde başarıların elde edilebilmesi için yaygın liderlik anlayışı her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Çalkantılı çevresel koşullarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmesi için kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetebilmek, liderlerde en çok ihtiyaç duyulan önemli bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2016; Wheelen ve diğ., 2018). Bennis (2007) liderliğin, insanların yaşamını kanunlar ya da damarlarımızdaki kan basıncı kadar etkilediğini belirtmiş ve organizasyonlar açısından liderliğin önemini üç temel sebep

ile açıklamıştır. Birincisi liderler organizasyonların başarı ya da hatalarından birinci derecede sorumludurlar. İkinci olarak liderler ilham kaynağıdır ve umutları yeniden canlandırırlar ve son olarak liderler işletmelerin ve organizasyonların bütünlüğünü sağlarlar; kurumun sağlamlığı ve güvenilirliği liderin elinden geçer.

Bir ülkede ekonomik ve kurumsal şartlar girişimciliğin ve ekonomik gelişmenin ana etkenleridir. Ekonomik şartlar; endüstriyel altyapı, ekonomik büyüme durumu, yenilik kapasitesi gibi unsurları içerirken kurumsal şartlar da sosyal sistem kurumları, düzenleyici ve yasal sistemler olarak belirtilebilir (Furman, Porter, Stern, 2002; Hayton, George, Zahra, 2002). Bu kapsamda ülkemizde 2001 yılında 4961 sayılı yasa ile üniversite, sanayi ve devlet iş birliğini sağlayarak teknoloji odaklı işletmelerin oluşmasını özendirmek, mevcut firmaların gelişmesine de destek sağlamak amacıyla Teknoloji Geliştirme Merkezleri/Teknoparklar kurulmuştur. Günümüzün yoğun rekabet ortamında teknoloji tabanlı örgütlerin ülke ekonomilerine sağladığı katkı göz önüne alınarak uluslararası ortamda rekabet edebilecek teknoloji firmaları çıkartılmaya çalışılmaktadır. Bir ülkenin ekonomisi için girişimcilik ve yenilik faaliyetlerini bir mızrak olarak değerlendirecek olursak, teknopark firmaları sağlanan koşullar ve konumları itibariyle bu mızrağın ucu olarak görülebilir. Fakat ülkeler sadece endüstriyel alt yapı ve araştırma faaliyetlerine ayırmış olduğu maddi kaynakların miktarını arttırarak işletmelerin yenilik ve girişimcilik oranlarını arttıramayabilir. Aynı zamanda işletmelerdeki çalışanların girişimci ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmasını cesaretlendirebilecek davranışsal boyutların geliştirilmesi de yardımcı olabilir. Bu durumda işletmelerin bütünlüğünden, güvenilirliğinden ve başarısından birinci derecede sorumlu olan liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bütün bu hususlar göz önüne alınırken yapılan çalışmalar ile liderlik ve girişimcilik üzerinde etkisi olduğu belirtilen ulusal kültür de bu sürecin en önemli kavramı olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, bu çalışmada dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzları, girişimcilik eğilimi, firma performansı ve ulusal kültür değişkenlerinden oluşan bir araştırma modeli geliştirilerek liderlik tarzlarının girişimcilik eğilimi ile firma performansı üzerindeki etkisi ve ulusal kültürün bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Çalışmada, giriş bölümünden sonraki ikinci bölümde liderlik kavramının tarihsel gelişimine yer verilerek dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzları açıklanmış, her iki kavramın benzer ve farklı yönlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde, kurumsal girişimcilik kavramının gelişimine yer verilerek girişimcilik eğiliminin üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, çeşitli araştırmacıların yaklaşımlarına da yer verilerek kültür kavramı ve boyutlarına değinilmektedir. Beşinci bölümde, girişimcilik eğiliminin sonucu olarak performans

kavramı tartışılmaktadır. Altıncı bölümde, liderlik ve girişimcilik eğilimi kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde ele alınmış ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisine değinilerek hipotezler ortaya konmuştur. Yedinci bölümde, araştırmanın metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınarak; araştırma soruları, araştırma modeli, araştırmanın amaç ve önemine yer verilmiş, araştırma süreci ile araştırmada verilerin toplanma ve analiz yöntemi açıklanmıştır. Sekizinci bölümde teknopark firmalarından elde edilen verilerin analizi ve sonuçlara ilişkin bulgular sunulmuştur. Son olarak dokuzuncu bölümde, elde edilen analiz sonuçları daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde tartışılarak ileride yapılacak çalışmalara ve yöneticilere yol gösterecek önerilere yer verilmektedir.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, üzerinde uzun zamandan beri çalışılan konulardan biri olmasına rağmen bugüne kadar yapılan kesinleşmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacılar, liderlik için evrensel olarak kabul edilebilir bir tanımlamanın neredeyse imkânsız olduğunu belirtmekte, ayrıca evrensel olarak kabul edilebilir bir tanımlamanın da yeni fikirleri ve yaratıcı düşünme yollarını engelleyebileceğini savunmaktadırlar (Alvesson, Sveningsson, 2003, 362).

Kavram üzerindeki anlaşmazlığın çoğu lider, takipçiler ve durumsal koşullardan oluşan karmaşık bir olgudan kaynaklanmaktadır. Liderlik konusunda çalışan araştırmacılardan bazıları liderin kişiliğine, fiziksel özelliklerine veya davranışlarına odaklanırken, bazı araştırmacılar ise liderler ve takipçiler arasındaki ilişkileri incelemiş, kimi araştırmacılar da durumsal koşulların liderlerin davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır (Hughes, Ginnett, Curphy, 2019).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacıların kendi bakış açılarına ve ilgili oldukları olgulara göre kavramı tanımlamaya çalışmaları, neredeyse bu kavram üzerinde çalışan insan sayısı kadar liderlik tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Harrison, 2018; Northouse, 2013; Stogdill, 1974). Diğer bir ifadeyle sevgi, barış, demokrasi kavramları gibi liderlik de kişinin ona yüklemiş olduğu anlama göre değişmektedir (Northouse, 2013). Bennis, (2009) bu durumu liderliği güzelliğe benzeterek açıklamıştır. “Liderlik güzellik gibidir, görünce anlaşılır fakat tarif etmesi zordur”. Bu kapsamda literatürde liderlik ile ilgili son elli yıl içerisinde öne çıkan başlıca tanımlar Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Bennis (2007) lider, takipçiler ve ortak bir amaç olmak üzere liderliğin üç ayaktan oluştuğunu ifade etmiştir. Araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda da liderliği bir süreç ve etkileşim olarak ele aldığı görülmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak liderlik; ‘Bir vizyon doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, organizasyon üyelerinden beklenenden fazlasını yapma arzusunu uyandıran bir etkilme süreci’ olarak ifade edilebilir.

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Hemphill ve Coons (1949, 1957)	Grup faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirmede bulunan bireyin davranışı.
Stogdill (1950)	Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedef belirleme ve başarıya ulaşma çabalarında etkileme süreci (eylem) olarak kabul edilebilir.
Bennis (1959)	Liderlik, bir astın arzu edildiği şekilde davranması için teşvik edildiği süreçtir.
Stogdill (1974)	Liderlik, yapının beklenti ve etkileşim içinde başlatılması ve sürdürülmesidir.
Greenleaf (1977)	Liderlik, başkalarına hizmet etme tarzıyla gerçekleşir.
Hollander (1978)	Liderlik, lider ile takipçileri arasında etkili bir süreçtir.
Katz, Kahn (1978)	Liderlik, kurumun rutin direktiflerine mekanik olarak uyumda etkili bir artıştır.
Burns (1978)	Liderlik, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral seviyesine getirdiğinde gerçekleşir.
Cribbin (1981)	Liderlik, yöneticilerin çalışanlarına yapılması gerekenlerin gönüllü olarak yapılmasını, ne yapılması gerekiyorsa iyi yapılmasını sağlayan bir etki sürecidir.
Richards, Engle (1986)	Liderlik vizyonları açık bir şekilde belirtmek, değerleri ifade etmek ve işlerin başarılabilmesi için ortamı yaratmakla ilgilidir.
Hosking (1988)	Liderler, sosyal düzene sürekli olarak etkili katkılar sağlayan ve bunu yapması beklenen ve algılanan kişilerdir.
Hersey, Blanchard (1988)	Liderlik, bir bireyin veya bir grubun, belirli bir durumda hedefe ulaşma çabalarındaki faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Cohen (1990)	Liderlik, herhangi bir görevi, hedefi veya projeyi gerçekleştirmek için takipçilerin maksimum performanslarına ulaşmasını sağlayan etkileme sanatıdır.
Kouzes, Posner (1995)	Liderlik, ortak istek ve arzular için mücadele etmek isteyenleri harekete geçirme sanatıdır.
Barnard (1997)	Liderlik, başkalarına rehberlik eden bireylerin davranışlarının niteliğini veya organize bir şekilde yürütülen çalışmalarda faaliyetlerini ifade eder.
Stogdill (1997)	Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedef belirleme ve hedef başarma çabalarında etkileme sürecidir.

Tablo 2.1: Devamı

Robbins (1998)	Liderlik, bir grubu hedeflere ulaşma yönünde etkilene yeteneğidir.
Bass (1999)	Liderlik örgüt ve onu oluşturan üyelerinin ilgisini bir araya getirmektir.
Northouse (2010)	Liderlik, bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için gruptaki kişileri etkilediği bir süreçtir.
Yukl (2010)	Liderlik, başkalarının neyin nasıl yapılması gerektiğini anlayıp fikir birliğine varmalarını sağlayan ve aynı hedeflere ulaşmak için bireysel ve ortak çabaların kolaylaştırılması sürecidir.

2.2. Liderlik ve Güç

Liderlik ile ilgili yapılan hemen hemen tüm tanımlarda, liderliğin bir etkilene süreci olarak belirtilmesi dikkat çekmektedir. Buradan yola çıkarak liderliğin özünü etkilemenin oluşturduğu belirtilebilir. Güç kavramı da etkilene sürecinin bir parçası olmasından dolayı liderlik ile yakından ilişkilidir. Güç, etkilene potansiyelidir (Northouse, 2013). Genellikle belirli bir noktada bir veya daha fazla belirlenmiş hedef kişinin davranışlarını veya tutumlarını etkilemek için bireyin mutlak kapasitesini ifade eder (Yukl, 2013).

İlk olarak French ve Raven tarafından (1959) ortaya atılan güç kaynakları mevcut teorileri ve güç üzerinde yapılan araştırmaları etkilemeye devam etmekle birlikte geliştirilmekte olduğu da görülmektedir (Raven, 2008; Yukl, 2013). Tablo 2.2' de liderin güç kaynakları sunulmuştur.

Tablo 2.2: Liderin Güç Kaynakları

Pozisyon Gücü	Kişisel Güç
Meşru Güç (Legitimate Power)	Benzeşim Gücü (Referant Power)
Ödüllendirme Gücü (Reward Power)	Uzmanlık Gücü (Expert Power)
Zorlayıcı Güç (Coercive Power)	
Bilgi Gücü (Information Power)	
Ekolojik Güç (Ecological Power)	

Yukl Gary, **Leadership In Organizations: Global Edition**. (8. Bs. New York: Pearson, 2013)' den uyarlanmıştır.

Organizasyon üyelerini etkileyebilmek için yönetici pozisyonunda bulunan üyeler gücün farklı çeşitlerini kullanabileceklerinden dolayı gücün kaynaklarını açıklamak, organizasyon içinde kullanılan farklı güç türlerini ortaya koyabilmek açısından önemli olabileceği değerlendirilmektedir.

Pozisyon gücü, yöneticinin organizasyon içerisindeki konumundan dolayı elde edilen potansiyel etkidir. Meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, bilgi gücü ve ekolojik güç pozisyon gücü kapsamında değerlendirilmektedir. Kişisel güç, lider pozisyonda bulunan kişinin özelliklerinden dolayı kaynaklanan potansiyel etkidir. Uzmanlık gücü ve benzeşim gücü, kişisel güç kapsamdadır.

Meşru güç: Yöneticiye organizasyon içerisinde bulunmuş olduğu pozisyon nedeniyle sağlanmış olan yetkidir (Daft, 2014) ve çalışanın yöneticisinin kendisinden değiştirilmiş davranış isteme hakkını kabul etmesi ve uymak zorunda olmasından kaynaklanır (Raven, 2008).

Ödüllendirme Gücü: Çalışanın kendisinden beklenenleri yerine getirmesi durumunda yönetimin terfi, ücret artışı, takdir, ikramiye vb. teşvik edici eylemlerde bulunma kabiliyetidir. Ödül, çalışan tarafından değerli olarak algılandığında uyum en üst seviyededir. Yönetimin ödül kaynağı olarak güvenirlikten yoksun olduğu düşünüldüğünde ödül gücünü kullanmaya çalışmak başarısız olabilir (Yukl, 2013).

Zorlayıcı Güç: Yönetimin ceza verebilme yetkisine dayanan zorlayıcı güç, organizasyon üyelerini istenilen yönde davranışa sevk edebilmek için kullanılan uyarı, kınama, maaş kesintisi, kıdem düşürme, işten çıkarma gibi maddi ve manevi zorlamaları ifade eder (Kızanıklı, Koç, Kılıçlar, 2016). Çalışan, ceza verilebilme ihtimalinin gerçekleşeceğine inandığında ve cezadan kaçınmak istediğinde uyum oranı yüksektir. Zorlayıcı güç kullanmak bazen misilleme gibi istenmeyen yan etkilere de neden olabilir.

Bilgi Gücü: Bu tür bir güç hem önemli bilgilere erişimi hem de bilginin ast ya da emsallere dağılımı üzerindeki kontrolünü ifade eder. Yönetim pozisyonları genellikle astların veya meslektaşların doğrudan kullanamayacağı bilgileri edinme fırsatları sağlar (Yukl, 2013). Bilgi gücünü elinde bulunduran, güce maruz kalana ilgili verileri sunar. Daha iyi sonuçlar elde edilebilmesi için neden farklı şeylerin yapılması gerektiğini açıklayarak ikna eder, ve istediği davranışın gerçekleşmesini sağlar (Özaslan, 2017; Raven, 2008).

Ekolojik Güç: Davranış kısmen fırsatların ve kısıtların algılanmasıyla belirlenmektedir. Organizasyon yapısındaki mevcut durum, fiziksel çevre ve teknolojinin yeniden düzenlenmesiyle insanlar üzerinde dolaylı bir etkinin oluşması sağlanabilir. Bu tarz

etki şekline durum mühendisliği ya da ekolojik kontrol denmektedir. İş dizaynı, iş zenginleştirme, iş akış tasarımı ve fiziki tesislerin yerleşimi gibi hususların yeniden belirlenmesi durum mühendisliğine örnek verilebilir (Yukl, 2013).

Benzeşim Gücü: Resmi bir unvan veya konum yerine liderin kişisel özelliklerine bağlıdır ve özellikle karizmatik liderlik alanında görünür. Liderin çalışanlarında hayranlık ya da saygı uyandırması, ilham vermesi söz konusudur. Çalışan yöneticisi, ya da liderini kendisine örnek rol model olarak algılar (Daft, 2014; Kızanklı, Koç, Kılıçlar, 2016; Raven, 2008).

Uzmanlık Gücü: Liderin, takipçileri tarafından gerçekleştirilen görevlerle ilgili özel bilgi veya becerisinden kaynaklanmaktadır. Bir görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi ya da önemli bir problemin çözümünde sahip olunan bilgi; astlar, akranlar ve üstler üzerinde potansiyel bir etki sağlar. Üst düzey liderler teknik içeren konular hakkında astlarından daha az bilgi veya beceriye sahip olmasından dolayı uzmanlık gücünden yoksun olabilirler. Bu nedenle organizasyon genelinde bilgi ve uzmanlığı yüksek olan kişiler üst kademede alınan kararları etkileyebilirler (Yukl, 2013).

2.3. Etkili Liderin Özellikleri

Değişen dünya günümüzde liderlerin karşılaştığı en büyük zorluk olarak yeni bir liderlik paradigması istemektedir. Yeni gerçeklik; durağanlıktan değişime, kontrolden güçlenmeye, rekabetten iş birliğine ve tekdüzelikten çeşitliliğe geçişi gerektirmektedir. Bu çarpıcı değişiklikler, kontrol ve kişisel hırslara dayanan bir yönetim felsefesinin yeni dönemde başarısız olabileceğini ortaya koymaktadır. Liderlik anlayışı insan becerilerine, dürüstlüğüne ve ekip çalışmasına dayanan düşünce yapısıyla etkisini gösterebilecektir (Daft, 2014).

Kouzes ve Posner, (2017) liderliği karşılıklı bir ilişki olarak daha iyi anlayabilmek için insanların liderlerinden ne beklediğini araştırmışlardır. Uzun yıllar alan bu araştırmanın ilk evresinde 1500'den fazla özel sektör ve devlet kademesinde bulunan yöneticilere kendilerini yönlendiren insanlarda önemli olduğuna inandıkları özellikleri belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerden “beğenilen, arzu edilen liderlerin özellikleri” anlamında “CAL (Characteristic of Admired Leaders)” 20 maddeden oluşan bir liste hazırlanmıştır. Araştırmanın ikinci evresinde, dünya genelinde 100.000'in üzerinde insanın katılımı sağlanmış ve katılımcılara direktiflerini isteyerek takip edecekleri bir liderde en çok aradıkları 7 özelliği seçmeleri istenmiştir. Çalışmaların sonuçları çarpıcı bir şekilde tutarlı olmuştur. 1987 yılında yapılan araştırma sonucuna göre bir liderde aranılan ilk beş özellik dürüstlük, ileriye dönük olma, ilham verme,

yeterlilik ve zekâ olarak belirlenmiştir. 1987’de yüzde 58 değer alan ilham verme özelliği hariç dört niteliğin, 2017 yılındaki araştırma sonuçları da dahil olmak üzere, her zaman yüzde 60’dan fazla tercih edildiği görülmüştür. Sonuçlara göre, insanların dürüst, yetkin, ileri görüşlü ve ilham verme özelliklerini taşıyan liderlere hayran kaldıkları açıktır. Dünyadaki tüm dramatik değişikliklere rağmen, insanların liderlerde en çok aradıkları nitelikler inanılmaz derecede istikrarlı olmuştur. Dünya genelinde ülke bazında en çok tercih edilen lider özellikleri Tablo 2.3’te sunulmuştur.

Tablo 2.3: Ükelere Göre En Çok Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Ülke	Dürüstlük	İleri Görüş	İlham Verme	Yetkinlik
ABD	1	2	3	4
Avustralya	1	2	3	4
Brezilya	1	2	4	3
Kanada	1	1	3	4
Çin	3	2	1	4
Japonya	1	1	4	3
Kore	1	1	4	3
Malezya	1	2	4	3
Meksika	1	2	3	4
İskandinavya	3	2	1	4
Singapur	4	2	1	2
Türkiye	3	1	2	4
Birleşik Arap Emirlikleri	1	2	3	4

Kouzes, James M., Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge** (6. bs. New Jersey: John Wiley & Sons., 2017)’ den uyarlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye’de bir liderde en çok aranılan özellikler sırasıyla, ileri görüşlülük, ilham verme, dürüstlük ve son olarak da yetkinlik gelmektedir. 1987’den 2017 yılına kadar dünya genelinde en çok tercih edilen liderlik özelliklerini yüzdesel olarak gösteren sonuçlar Tablo 2.4’te sunulmuştur.

Tablo 2.4: Yıllara Göre Yüzdesel Olarak Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Özellikler	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Dürüstlük	83	88	88	89	89	84
Yetkinlik	67	63	66	68	69	66
İlham Vermek	58	68	65	69	69	66
İleri Görüşlü olmak	62	75	71	71	71	62
Zekâ	43	40	47	48	45	47
Açık fikirlilik	37	40	40	35	38	40
Güvenilir olmak	33	32	33	34	35	39
Destekleyici olmak	32	41	35	35	35	37
Adil olmak	40	49	42	39	37	35
Açık sözlülük	34	33	34	36	32	32
Yardımseverlik	25	28	28	25	27	31
Azimli olmak	21	13	17	16	21	28
İlgi göstermek	26	23	20	22	21	23
Kararlılık	17	17	23	25	26	22
Cesaret	27	29	20	25	22	22
Vefa	11	11	14	18	19	18
Yaratıcılık	34	28	23	17	16	17
Olgunluk	23	13	21	5	14	17
İrade	13	5	8	10	11	10

Kouzes, James M., Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge** (6. bs. New Jersey: John Wiley & Sons., 2017)'den uyarlanmıştır.

2.4. Liderlik Teorileri Kavramsallaştırma Düzeyleri

Araştırmacılar liderlik teorilerini, “kavramsallaştırma düzeyi” veya liderleri ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini tanımlamak için (1) bireysel bir süreç (intra-individual), (2) ikili bir süreç (dyadic), (3) bir grup işlemi (4) bir örgütsel süreç olmak üzere dört düzey altında sınıflandırmışlardır. Belirtilen dört seviye liderin yetki düzeyi değil,

takipçilerin kimliği ve liderliğin etkinliğini açıklayan süreç olarak ifade edilmiştir (Yukl,1999).

2.4.1. Bireysel (Intra-Individual) Süreç

Liderlik tanımlarının büyük bir çoğunluğu bireyler arası etkileşim sürecini içerdiğinden dolayı sadece lider özelliklerini açıklayan liderlik teorileri oldukça az sayıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar bireysel bir liderin kararlarını ve davranışlarını açıklamak için kişilik özellikleri, değerler, yetenekler, motivasyon ve kavramaya yönelik psikolojik teorileri kullanmışlardır (Yukl, 2013).

Yönetimsel çalışmanın doğası ve farklı liderlik pozisyonları için gereksinimler hakkındaki teorilerde bu sürece yönelik örnekler bulunabilir. Bireysel özellikler ve beceriler, bir kişinin güç ve otorite pozisyonlarını elde etme motivasyonunu açıklamak için de kullanılabilir. Bir başka birey içi yaklaşım olarak da bir kişinin lider olarak nasıl daha etkili olabileceğini tanımlamak için öz yönetim (self management) teorisinin kullanılmasıdır. Bazen kendi kendine liderlik (self leadership) ya da öz liderlik olarak da adlandırılan öz-yönetim, kişisel hedefleri ve öncelikleri tanımlamayı, zamanını verimli bir şekilde yönetmeyi, kendi davranışını ve sonuçlarını izlemeyi ve kişisel hedeflere ulaşmada daha etkili olmayı öğrenmeyi içerir. Bireysel düzey teoriler, liderlerin nasıl karar verdiği, nasıl zamanını yönettiği gibi sorulara cevap arar (Yukl, 2010).

2.4.2. İkili (Dyadic) Süreç

İkili yaklaşım, lider ile genellikle lidere bağlı olan alt kademe çalışanı veya başka bir şekilde olan takipçi ilişkisini ele almaktadır. Liderin etkinliği, genellikle liderin takipçisine atanan görevleri başarılmasında daha becerikli olmasına ve motivasyonunun artmasına olan etkisine bağlıdır. Bu teoriler genellikle etki kaynağı olarak liderlik davranışına ve etki süreci olarak bireysel bir astın tutum, motivasyon ve davranışındaki değişikliklere odaklanır. Lider-takipçi arasında güvene dayalı ilişkinin kurulması ve takipçinin daha fazla motivasyon ve kararlılığa sahip olabilmesini sağlamak kilit noktalardır.

Lider üye etkileşimi (LMX) teorisi ikili sürece örnek verilebilmekle birlikte, güç ve etki taktikleri üzerine yapılan araştırmaların çoğu da ikili süreçler açısından kavramsallaştırılmıştır. Bununla birlikte ikili etki açısından etkili olan davranışlar takım veya örgütsel performans açısından yetersiz olabilir. Bir astla daha yakın ilişki geliştirme girişimleri (örneğin, daha fazla fayda sağlayarak), başka astlar tarafından eşitsizlik algısı yarattığı durumlar örnek olarak verilebilir. Ayrıca bireysel astları

güçlendirme çabaları, tüm astlar arasında yüksek derecede koordinasyon gerektirmektedir. Liderin bireysel bir astın performansını en üst düzeye çıkarmak için ihtiyaç duyduğu zaman, grubun karşılaşılabileceği problemlerin çözümüne yönelik olarak daha etkili bir şekilde kullanılabilir. İkili düzey teoriler, ast ya da takipçinin yeteneğinin ve kendine olan özgüvenin nasıl geliştirilebileceği, sadakat ve inancının nasıl etkilenebileceği gibi sorulara cevap aramaktadır (Yukl, 2013).

2.4.3. Grup Süreci

Grup düzeyinde bir perspektiften etkili liderlik ele alındığında, liderlerin ekip performansını belirleyen kolektif süreçler üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır (Yukl, 2013). Grup etkinliğinin öncülü olarak lider etkinliğini içeren bu süreç genellikle bir grubun veya ekibin tüm üyelerini içermektedir. Grup perspektifi, sadece bireysel düzeydeki üyeler üzerinde rol açıklığı, beceri geliştirme, görev hedeflerine bağlılık, gerekli bilgi ve kaynaklara erişim üzerindeki lider etkisini dikkate almaz. Personel ve kaynaklardan faydalanabilmek için işin ne kadar iyi organize edildiği, grup faaliyetlerinin ne kadar iyi koordine edildiği, amaç ve öncelikler hakkında grup üyelerinin ne kadar fikir birliğinde olduğu, üyelerin birbirlerine güvenme ve belirlenen göreve yönelik hedeflere ulaşmada iş birliği derecesi, üyelerin grupla özdeşleşme derecesi gibi hususlar da dikkate alınmaktadır. Grup düzeyi teoriler, liderlerin ekip üyelerinin faaliyetlerini nasıl organize ve koordine ettiği, organizasyondan ve diğer birimlerden nasıl kaynak ve destek aldığı, ekip veya birimdeki kolektif öğrenmeyi ve yeniliği nasıl etkilediği gibi sorulara yanıt aramaktadır (Yukl, 1999).

2.4.4. Örgütsel Süreç

Örgütsel analiz düzeyinde etkili liderlik, grupların alt sistemleri oluşturduğu daha büyük bir “açık sistemde” gerçekleşen bir süreç olarak ele alınmaktadır (Fleishman ve diğ., 1991; Yukl, 2013). Organizasyonun başarısı, çevreye uyumuna ve ihtiyacı olan kaynaklara erişebilmesine bağlıdır. Bu da rakip eylem ve planlarının değerlendirilmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarının ön görülebilmesi, olası tehdit ve fırsatlara yönelik aktif olarak aksiyon alınabilmesi sayesinde gerçekleşebilecektir. Bu durumda, organizasyonun çevresine uyum sağlamasına ve hayatta kalmak için gerekli kaynakları edinmesine yardımcı olmak üzere liderlik ön plana çıkmaktadır. Liderlik sorumluluklarının bazı örnekleri arasında uygun bir organizasyon yapısının tasarlanması, otorite ilişkilerinin belirlenmesi ve organizasyonun alt birimleri arasında operasyonların koordine edilmesi yer almaktadır. Ayrıca, çevre hakkında bilgi toplamak ve yorumlamak, fırsat ve tehditleri belirlemek, çevreye uyum sağlayabilmek

için etkili bir strateji geliştirmek, organizasyona çıkar sağlayacak anlaşmalar düzenlemek, organizasyon ve ürünleri hakkında olumlu bir izlenim edinilmesini sağlamak, organizasyonun bağımlı olduğu paydaşlardan iş birliği ve destek almak da liderliğin stratejik yönü olarak değerlendirilmektedir. Örgüt seviyesi teorilerde, liderin örgüt kültürünü nasıl etkilediği, organizasyondaki büyük çaplı değişikliği ve yeniliği nasıl etkilediği, tepe yönetimin diğer kademe çalışanlarını nasıl etkilediği gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Yukl, 2013).

Son yıllarda analiz düzeyi örgütsel araştırmada önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonu oluşturan bireylerin ikili (dyad) ve gruplar halinde çalışması grup ve takımların organizasyonunu, organizasyonların da endüstriyi oluşturması doğası gereği organizasyonları çok düzeyli kılmaktadır. Liderlik fenomenleri herhangi bir düzeyde veya tüm düzeylerde işlenebildiğinden dolayı analiz seviyeleri organizasyonlarda liderliği incelemeyi çok karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle, artık iyi bir teorinin fenomenlerinin işlendiği analiz seviyesinin de belirtmesi gerekmektedir (Antonakis ve diğ., 2004). Bu tez çalışmasında liderlik örgütsel analiz düzey kapsamında ele alınmaktadır.

2.5. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Liderliği bugün görüldüğü ve uygulandığı haliyle anlamak için liderlik kavramının zaman içinde değişimini incelemek faydalı olabileceğinden dolayı liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde liderlik teorilerinin tarihsel gelişiminin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir (Antonakis, Day, 2017; Daft, 2014; King, 1990; Van Seters, Field, 1990). Bu bölümde, Antonakis ve Day'ın (2017) çalışması, diğer araştırmacıların çalışmalarını da kapsadığı düşünüldüğünden dolayı temel alınmıştır.

2.5.1. Özellik Okulu

Liderliğin bilimsel çalışması 20. yüzyılın ilk dönemlerinde başlamıştır (Antonakis, Day, 2017; King, 1990). Yapılan ilk sistematik araştırmalar, lider merkezli bir yaklaşım benimsemiş ve büyük ölçüde bazı liderleri diğerlerinden daha etkili kılan belirli evrensel özellikleri ve davranış biçimlerini araştırmaya odaklanmıştır (Lord ve diğ., 2017; Oc, 2018) ve tarihin istisnai kişiler tarafından şekillendiği düşüncesi hakimdir. 'Büyük Adam' ve 'Özellikler Yaklaşımı' olarak adlandırılan bu dönemdeki bakış açısına göre liderler doğuştan gelen güç ve yeteneklere sahiptir. Bu nedenle liderlik araştırmacıları, etkili liderlikle ilişkili olduğu düşünülen kişilik özelliklerindeki güçlü bireysel farklılıkları belirlemeye odaklanmıştır. Böylece liderin özellikleri tespit

edilebilirse, liderlerin tahmin edilebileceği, dahası eğitilebileceği düşünülmüştür. İlk resmi liderlik teorilerinin ve liderlik süreçlerinin anlaşılmasında başlangıcı temsil eden bu dönem literatürde 'Kişilik Dönemi' (Personality of Era), ya da 'Özellik Okulu' (Trait School) olarak sınıflandırılmıştır (Antonakis, Day, 2017; Van Seters, Field, 1990). Araştırmalar her zaman liderlik başarısını garanti edecek özelliklerin bir listesini tespit edememiş olsa da, liderlik özelliklerine olan ilgi hala devam etmektedir (Daft, 2014).

2.5.2. Davranışsal Okul

1950'lerde özellikler yaklaşımından istenilen sonuçların elde edilememesi araştırmacıları liderlerin davranışlarını incelemesine yol açmıştır. 'Davranış Dönemi' (Behaviour Era) ya da 'Davranış Okulu' (Behavioral School) olarak sınıflandırılan bu dönem, liderlerin özelliklerinin aksine ne yaptığını vurgulayarak tamamen yeni bir yön almıştır. Davranış Okulu güçlü ampirik destek alması ve yöneticilerin liderlik etkinliklerini geliştirmek için kolayca uygulanabilmesi nedeniyle, liderlik teorilerinde büyük bir ilerleme olarak görülmüştür (Antonakis, Day, 2017; Van Seters, Field, 1990). Liderliği 'çalışan odaklı' ve 'üretimle yönelik' olmak üzere iki boyut altında inceleyen ünlü Michigan Üniversitesi (Katz ve diğ., 1951) ve Ohio State (Stogdill, Coons, 1957) çalışmaları, ve bu araştırmaları genişleterek devam eden Blake ve Mouton'un (1964) yönetsel diyagram modeli, insanları negatif, ve pozitif özelliklere sahip olmak üzere iki farklı boyutta değerlendiren Douglas McGregor'un (1966) X ve Y teorileri bu dönemde gerçekleştirilen başlıca araştırmalar olarak göze çarpmaktadır.

2.5.3. Durumsallık Okulu

Araştırmalarda davranışsal yaklaşımlarla ilgili çelişkili bulgularla karşılaşılması sonucunda etkin liderin özellikleri ve davranışlarına ek olarak değişik koşulların değişik liderlik tarzı gerektirebileceği düşüncesi ortaya çıkmış ve mevcut koşulların da değerlendirmeye dahil edilmesi düşünülmüştür (Antonakis, Day, 2017). Liderlik teorisinin evriminde büyük bir ilerlemeyi temsil eden durumsal yaklaşımda liderliğin daha önceki yaklaşımları da içerdiği kabul edilmiştir (Van Seters, Field, 1990). Bu kapsamda Fiedler (1978) liderliğin bir boşlukta gerçekleşmediğini ve daha iyi grup performans sonuçları elde edebilmek için liderin özellikleri ile durumsal faktörler arasında bir eşleşme olması gerektiğini savunmuştur (Oc, 2018). Takipçilerin ve çalışma ortamının özellikleri, takipçilerin görevleri ve çevresel ortam başlıca durum değişkenleri olarak belirtilmiştir. Durumsal yaklaşım arkasındaki temel hareket noktası her durumda geçerli bir tek liderlik tarzının bulunmadığı bilinciyle liderlerin mevcut durumlarını analiz edebilmeleri ve davranışlarını uyarlayabilmeleridir (Daft, 2014).

Lider ve üye ilişkisinde; görevin mahiyeti ile liderin pozisyona dayalı olan gücünün, liderlik türünün etkinliğini belirlediğini ifade eden Fiedler'in (1967, 1971) 'Durumsallık' yaklaşımı, takipçilerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli şartları açıklığa kavuşturmada liderin rolüne odaklanan House'ın 'Yol-Amaç' teorisi (1971), duruma ve karar kabulü ihtiyacına bağlı olarak hangi karar verme davranışının en uygun olacağını lidere tavsiye eden Vroom ve Yetton'un (Vroom, Jago, 1978; Vroom, Yetton, 1973) geliştirdiği 'Normatif' model başlıca durumsal yaklaşım teorileri olarak öne çıkmaktadır.

2.5.4. Bağlamsal Liderlik Okulu

Durumsal yaklaşım ile yakından ilişkili olan 'Bağlamsal Liderlik Okulu' (Contextual Leadership School) (Antonakis, Day, 2017) durumsal veya bağlamsal faktörlerin liderlik uygulamalarının etkisini azaltıp azaltmadığını veya artırıp artırmayacağını incelemekte ve liderliğin belirli bağlamsal ortamlarda nasıl gerçekleştiğini araştırmaktadır (Oc, 2018). Ulusal kültür, örgütsel özellikler ve krizler gibi bağlamsal faktörlerde hangi tür liderliğin etkili olarak görüldüğü ile ilgili bir konu yelpazesini kapsamaktadır (Antonakis, Day, 2017). Örneğin Shamir ve Howell (1999), örgütlerin kendilerini çalkantılı zamanlarda veya dinamik piyasa koşullarında bulduklarında, örgütsel yaşam döngüsünün erken aşamalarında olduklarında, belirsiz performans hedeflerine ulaşmayı amaçladıklarında ve çok zorlu görevleri yerine getirilmesi gerektiği durumlarda karizmatik liderliğin ortaya çıkabileceğini ve etkili olabileceğini savunmuşlardır (Oc, 2018).

2.5.5. İlişkisel Liderlik Okulu

'İlişkisel Liderlik Okulu' (Relational Leadership School), 'Durumsallık' (Contingency) yaklaşımının popüler hale gelmesinden kısa bir süre sonra, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkilere odaklanan başka bir araştırma dizisi olarak büyük ilgi görmeye başlamıştır (Antonakis, Day, 2017). 1970'lerin sonlarına gelen bu dönemde liderlik fikirlerinin çoğu ilişkisel yöne, yani liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerine odaklanmıştır (Daft, 2014). Bu yaklaşım lider-üye değişim (LMX) teorisine dayanmakla birlikte dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik iki önemli ilişkisel teori olarak belirtilmektedir (Antonakis, Day, 2017; Daft, 2014).

2.5.6. Şüpheli Liderlik Okulu

1970 ve 1980'lerde çeşitli araştırmacılar tarafından ciddi bir şekilde eleştirilen liderlik, 'Şüpheli Liderlik Okulu' (Skeptics of Leadership) olarak tasnif edilmiştir (Antonakis, Day, 2017). Liderliği derecelendiren anketlerin geçerliliğinin örtük liderlik teorilerinden etkilenecek hatalı olabilecekleri düşünülmüştür (Antonakis, Day, 2017; Eden, Leviatan, 1975). Bu bakış açısı liderlerin var olan ile büyük ölçüde alakasız olduğunu ve lider derecelendirmelerinin, bireylerin "kafalarında" taşıdıkları örtük liderlik teorilerini yansıtabileceğini belirtmiştir. Yine bu dönemde başka bir araştırma dizisi de liderliğin var olup olmadığını ve bunun örgütsel performansta gerçekten bir fark yaratıp yaratmadığını sorgulamıştır. Liderlik alanı, bu dönemdeki çalışmalar sayesinde daha titiz metodolojiler kullanmıştır. Ayrıca üst düzey liderliği denetim liderliğinden ayırarak, takipçilere ve onların gerçekliği nasıl algıladıklarına odaklanmıştır (Antonakis, Day, 2017).

2.5.7. Bilgi İşleme Liderlik Okulu

Bir diğer yaklaşım olarak 'Bilgi İşleme Liderlik Okulu' (Information-Processing of Leadership School), Lord ve meslektaşlarının (1984) çalışmalarına dayanmaktadır. Liderliği hiyerarşik bir yapıda bilişsel bir kategori (Türetgen, Cesur, 2010) olarak ele alan bu yaklaşımda çalışmanın odak noktası bir liderin nasıl ve neden meşrulaştırıldığını anlamak olmuştur (Antonakis, Day, 2017). Genelden özele doğru hiyerarşik olarak kademeli bir biçimde tasnif edilebilen liderlik prototipleri hakkında takipçiler liderler hakkında bir fikir oluşturmaktadırlar. Bu bilişsel yapılar aracılığıyla takipçiler kişileri lider ya da lider olmayan şeklinde sınıflandırmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımını esas alan kapsamlı araştırmalar, bireylerin liderlik prototipleri ile olan uyumuna veya ortaya koymuş oldukları olumlu çıktılara göre lider olarak tanınabileceğini göstermektedir (Lord, Emrich, 2000).

2.5.8. Yeni Liderlik Okulu

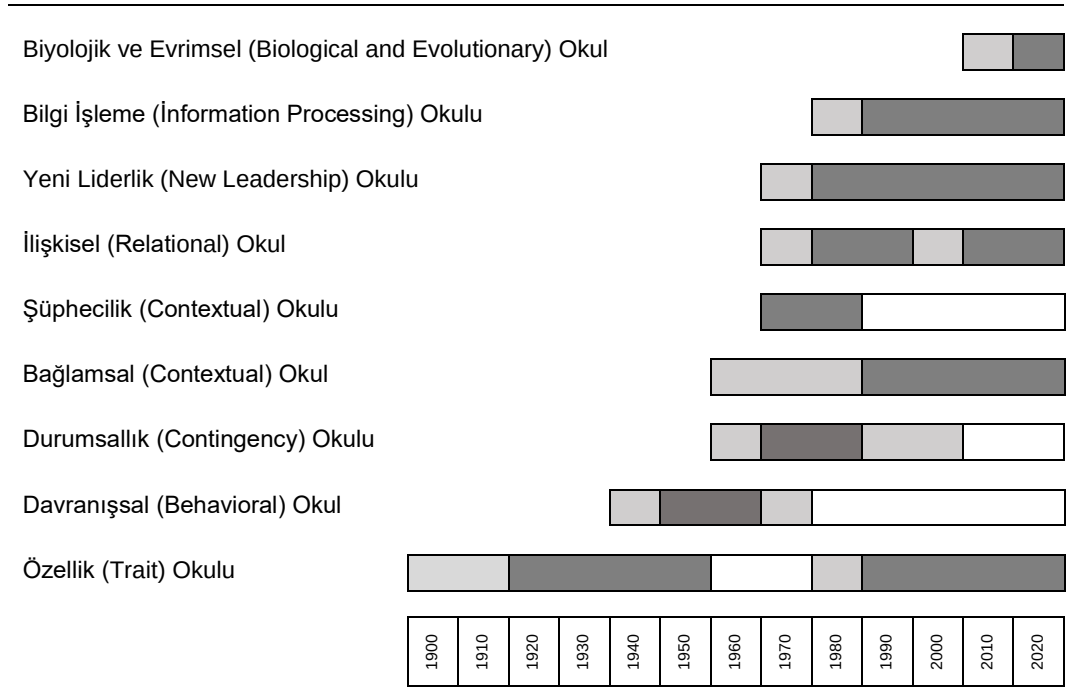
Liderlik araştırmalarının cansızlaşmaya ve teorik ilerlemelerin durgunlaşmaya başladığı dönemde Bass ve meslektaşlarının (Bass, 1985b, 1985a, 1990; Bass, Avolio, 1994; Bass ve diğ., 1987) yanı sıra diğer araştırmacılar vizyoner liderlik ile karizmatik liderliği ön plana çıkararak liderlik araştırmalarına olan ilginin tekrar canlanmasını sağlamışlardır (Antonakis, Day, 2017; Hunt, 1999). 1970'lerin sonlarına kadar, liderlik teorisi ve ampirik çalışmalar, işlemsel liderlik ve eşdeğeri çalışmalar yürütmüştür. Daha sonra işlemsel liderlikten farklı olarak Downton, (1973) ilk defa dönüşümcü liderlikten bahsetmiş, kısa bir süre sonrasında House (1977) test edilebilir

hipotezlerle karizmatik liderlik teorisini sunmuştur (Bass M., Bass R., 2009). İşlemsel liderliğe tezat olarak James MacGregor Burns (1978) dönüşümcü liderliğin araştırılmasında öncü olarak araştırma alanını genişletmiştir (Bass M., Bass R., 2009). Bass (1985) House ve Burns'un çalışmaları üzerine inşa ettiği liderlik yaklaşımında önceki liderlik paradigmalarının lider ve takipçi arasında karşılıklı yükümlülüklerin tatminine bağlı olarak inşa edilen bir ilişkiye odaklandığını belirterek farklı bir liderlik yaklaşımının ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Antonakis, Day, 2017). Takipçilerin, ulaşılmak istenen sonuçları ve bu sonuçların önemi hakkında bilgilendirilmesi sayesinde kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eden bu liderlik tarzını dönüşümcü liderlik olarak belirtmiştir (Bass, 1985a). Bryman (1992) dönüşümcü liderlik ile birlikte karizmatik, vizyoner, ilham verici, değer odaklı ve değişime yönelik liderlik gibi kavramları “yeni liderlik” olarak nitelendirmiştir.

2.5.9. Biyolojik ve Evrimsel Okul

Biyoloji ve evrim gibi konuları ele alarak liderliğe yeni bir yaklaşım getiren ‘Biyolojik ve Evrimsel okul’ (Biological and Evolutionary School) doğa bilimlerine dayanarak gözlemlenebilir bireysel farklılıkları doğrudan ölçmeye çalışmaktadır. Bu yaklaşım hormonal ve nörolojik fiziksel faktörler, beyin fonksiyonu, ve hayvanlarla karşılaştırmalı çalışmalar içeren davranışsal genetik araştırma alanlarını içermektedir (Day, 2014). Bireysel farklılıkların ölçülmesi açısından liderliğin özellik perspektifi ile bir şekilde ilişkili olan bu yeni araştırma yönelimi liderlik alanında yerini almıştır. Bu okulun liderlik sosyo-biyolojisini anlamakta büyük katkılar sağlayacağına inanılmaktadır (Antonakis, Day, 2017).

Liderliğin tarihsel olarak gelişimini gösteren grafik Antonakis ve Day'in (2017) “Liderliğin Doğası” adlı eserinden derlenerek Şekil 2.1’de sunulmuştur. Belirtilen tarihler aralığındaki koyu renkli alan ilgili okulun en yoğun olduğu dönemi, gri alan orta düzeyde yoğunluğu, beyaz alanlar ise genellikle aktif olmayan zaman dilimini işaret etmektedir.



Şekil 2.1: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi

Antonakis, John, David V. Day, Leadership: Past, Present, and Future. **The Nature of Leadership**. ed. John Antonakis, David V. Day. (California: Sage Publications: 2017, 3-27).

2.6. Dönüşümcü Liderlik

1970'lerde ve 1980'lerde, birçok organizasyonun karşı karşıya olduğu ortamın çalkantılı hale gelmesiyle araştırmacılar, liderliğin değişimi nasıl etkileyebileceğiyle odaklanmıştır (Harrison, 2018).

James MacGregor Burns (1978)'un yılındaki "Liderlik" adlı eserinde dönüşümcü ve işlemci liderlik olmak üzere iki tür liderlikten bahsetmesinin ardından, Bernard Bass kariyerinin büyük bir bölümünü Burns'un modelini geliştirmeye adanmıştır. Bass ve Avolio'nun modelinin kalbinde, dönüşümcü liderlerin yönetimi altında bulunan çalışanları motive ederek hem kendilerinin hem de çalışanların kendisi ile ilgili beklentilerini aşabileceği fikri yatmaktadır (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

Dönüşümcü liderliği kavrayabilmek için işlemsel liderlik ile karşılaştırılması kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacaktır. Literatürde transaksyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, sürdürümcü gibi kavramlarla da ifade edilen (Doğan, 2016) işlemsel (Transactional Leadership) liderliğin temeli, liderler ve takipçiler arasındaki bir işlem veya değişim sürecidir (Daft, 2014).

Burns'un dönüşümcü ve işlemsel liderlik olmak üzere yapmış olduğu sınıflandırmada kavramlar arasındaki fark, lider ve takipçileri arasındaki değişim üzerine kurulmuştur. Ona göre hem lider hem de takipçilerinin birbirlerine sunacakları şeyler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler kendilerinin ve izleyicilerinin yüksek gereksinimlerine hitap eden bir amaç vermekte ve bu görevin başarılması sonucu da karşılıklı bir bireysel dönüşüm oluşmaktadır. Burns bu süreci şu cümlelerle açıklamaktadır; "Dönüşümcü liderliğin sonucu; takipçileri lidere ve liderleri de danışılan, örnek alınan kimselere dönüştüren karşılıklı cesaretlendirici ve moral verici bir ilişkidir." (Burns, 1978, 4; Goethals, Sorenson, Burns, 2004, 1566).

İşlemsel liderlik; takipçilerin istenilen standartlarda davranış gösterdiğinde ve sonuç elde ettiğinde ödüllendirildiği, başarısız olduğu durumlarda ise cezalandırıldığı bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Bass M., Bass R., 2009). İşlemsel liderlikte, takipçilerin ihtiyaç ve istekleri lider tarafından fark edilerek bu ihtiyaç ve isteklerin belirtilen hedeflere ulaşma veya belirli görevleri yerine getirme karşılığında nasıl tatmin edileceği açıklanır. Böylece, takipçiler göstermiş oldukları iş performansı için ödüller alırken, liderler de görevlerin tamamlanmasından yararlanmaktadırlar (Daft, 2014). Ohio State çalışmaları, Fiedler'in modeli ve yol-amaç teorisi, takipçilerini rol ve görev gereksinimlerini açıklığa kavuşturarak belirlenmiş hedeflere yönlendiren işlemsel liderlerliği tanımlamaktadır (Robbins, Judge, 2013).

Burns'un bu iki tip liderlik formunu kavramsallaştırması çoğu akademisyenin liderlik alanındaki düşüncelerini derinden etkilemiştir. 1980'lerde küresel iş dünyasındaki büyük rekabetin huzursuzluk yaşattığı dönemde, onun liderlik hakkındaki bu fikirleri yönetim teorisyenlerine, *organizasyonel değişim ve güçlendirme* kavramları ile ilişkili olduğu için cazip görünmüştür. Bunun sebebi, dönüşümcü liderliğin hem var olan olaylar dizisine hem de takipçilerin kişisel gelişimine doğrudan hitap etmiş olmasıdır (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerini etik konular hakkında bilinçlendirme yoluyla ahlaki değerlerine hitap ederek onların enerji ve kaynaklarını kurumlarda yenilik yapılabilmesi üzerine seferber edebilmeyi amaçlamaktadır. İşlemsel liderlikte ise takipçilerin çıkarlarına ilgi gösterilerek ve fayda alışverişinde bulunularak motivasyon sağlanmaktadır (Yukl, 2013).

İşlemsel liderliğin değişim boyutu çok yaygındır ve her türlü kuruluştaki birçok düzeyde gözlemlenebilir. Verdiği görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ikramiye vereceğini açıklayan yönetici ile öğretmenin öğrencilere ödevlerin zamanında ve eksiksiz olarak tamamlandığında yüksek not vereceğini belirtmesi işlemsel liderliğe örnek olarak

verilebilir (Northouse, 2013). İşlemsel liderlik birçok alanda etkili olabilmesine rağmen “kurallara uyma” taahhüdünü içerdiği için değişimi teşvik etmek yerine organizasyon içinde istikrarı korumaktadır (Daft, 2014; Harrison, 2018; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996). İşlemsel ve dönüşümcü liderlik birbirlerinin tamamlayıcısı olmakla birlikte, dönüşümcü liderlik işlemsel liderliğin tek başına yapabileceklerinin ötesinde takipçilerin çaba ve performans seviyelerinin artırılmasını sağlamaktadır (Robbins, Judge, 2013).

İşlem becerileri tüm liderler için önemlidir. Bununla birlikte, başarının sıklıkla sürekli değişime bağlı olduğu bir dünyada, kuruluşların da dönüşümcü liderliğe ihtiyacı vardır (Daft, 2014). Dönüşümcü liderlik, kurallar, talimatlar ve teşvikler kullanarak takipçilerle belirli işlemleri analiz etmek ve kontrol etmek yerine; vizyon, paylaşılan ortak fikir ve değerlere odaklanmaktadır. Ayrı yürütülen faaliyetlere daha büyük anlamlar yüklemekte ve takipçilerin değişimin bir parçası olabilmesi için ilham olmak gibi somut olmayan niteliklere odaklanmaktadır (Daft, 2014).

Dönüşümcü liderler, bireysel takipçileri ile yakından ilgilenerek ihtiyaçlarına dikkat ederler. Eski sorunlara yeni şekillerde bakmalarına yardımcı olarak takipçilerin sorunlar hakkındaki farkındalığını değiştirirler. Grup hedeflerine ulaşılabilmesi için takipçilerin ekstra çaba göstermelerini sağlar, onları amaçlar doğrultusunda heyecanlandırır ve ilham verirler (Robbins, Judge, 2013).

Dönüşümcü liderlik gelecekteki eğilimleri tahmin etmeyi, takipçilere yeni bir olasılık vizyonunu anlamaları ve benimsemeleri için ilham vermeyi, başkalarını lider veya daha iyi liderler olarak geliştirmeyi ve organizasyonu meydan okuyan cesur bir topluluk haline getirmeyi ifade etmektedir (Colbert ve diğ., 2008; Hellriegel, Slocum, 2011).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonun her seviyesinde; takımlarda, departmanlarda, bölümlerde ve organizasyonun tamamında görülebilir. Dönüşümcü liderler vizyona sahip olma, ilham uyandırma, cesaret ve ahlak gibi kavramlar ile açıklanmaktadır. Yeni fırsatları elde edebilmek için risk almaktan çekinmeyen, kendine güvenen liderlerdir. Aynı zamanda teknoloji, kültür, işletmenin paydaşları ve dış çevrede bulunan harici etkenlerin birbiriyle olan etkileşimini anlayan, düşünen fikir liderleridir (Hellriegel, Slocum, 2011).

2.6.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin birbiriyle ilişkili temel bileşenleri; liderin takipçilerinin farklı ihtiyaçları olabileceğini düşünmesi ve davranmasını ifade eden **bireyselleştirilmiş**

ilgi, liderin takipçilerini yaratıcı ve yenilikçilik yönünde cesaretlendirdiği **zihinsel teşvik**, liderin takipçilerine ilham verecek ve motive edecek şekilde davranmasını ifade eden **ilham verici motivasyon** ve liderlerin takipçileri tarafından rol model olarak görüldüğü **idealize edilmiş etki/karizma** olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Harrison, 2018; Hellriegel, Slocum, 2011).

- Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration): Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, Ohio State Üniversitesi'ndeki erken liderlik çalışmalarında geliştirilen düşünce kavramına benzemektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi, takipçilere teşvik ve destek sağlama, gelişimlerine yardımcı olma ve bireyler olarak onlara güven ve saygı gösterme eylemidir (Goethals, Sorenson, Burns, 2004).

Lider, takipçilerin ihtiyaçlarını dinler ve bir mentor/koç olarak hareket eder. Yaratıcılığı ve yeniliği artırmak için bireysel farklılıklar benimsenir ve ödüllendirilir (Hellriegel, Slocum, 2011).

Bireysel düşünen lider ilişkileri, isimleri ve önceki konuşmaları hatırlayarak kişiselleştirir. Takipçilerini cesaretlendirir, gelişmeleri için destek sağlar, özgüvenlerinin gelişmesine yardımcı olur, güven ve saygı ortamı inşa eder (Bass M., Bass R., 2009). Bu sayede takipçiler liderin söylediklerini uyguladığını inandığında liderleri için önemli riskler almaya istekli olurlar (Hellriegel, Slocum, 2011).

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda destekleyici bir çalışma ortamı oluşturularak yeni öğrenme fırsatları yaratılır (Bass M., Bass R., 2009). Takipçilerin tecrübe kazanması ve gelişimi için görevler yetki devri yapılır. Aynı zamanda, ek desteğe mi yoksa yönlendirmeye mi ihtiyaç duyduklarını belirlemek ve ilerlemeyi değerlendirmek için takipçiler izlenir (Hellriegel, Slocum, 2011).

Bireysel ilginin temel unsuru, her takipçinin farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların zamanla değişebileceği anlayışıdır. Bu nedenle dönüşümcü liderler her takipçinin bireysel potansiyelini en uygun hale getirebilmek için onların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde değerlendirmelidir (Humphreys, 2005).

- Zihinsel Teşvik (Intellectual stimulation): Zihinsel teşvik (entelektüel uyarım), takipçileri varsayımları sorgulamak, sorunları yeniden ele almak ve eski durumlara yeni şekillerde yaklaşmayı ifade etmektedir (Jung, Wu, Chow, 2008). Takipçileri, varsayımları sorgulamaya ve statükoya meydan okumaya teşvik ederek yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. Dönüşümcü liderliğin bu boyutuyla lider, takipçilerinin her şeyi gördüğü gibi değerlendirmemesini sağlar (Harrison, 2018).

Yeni fikirler ve yaratıcılık ödüllendirilirken, yeni yaklaşımlar nedeniyle ortaya çıkan başarısızlık eleştirilmemekte (Bass, Riggio, 2006; Jung, Wu, Chow, 2008) veya cezalandırılmamaktadır (Harrison, 2018). Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilir ve liderlerin fikirlerinden farklı oldukları için fikirleri eleştirilmemektedir (Bass, Riggio, 2006). Bunun sonucunda izleyiciler, liderleri kendi bakış açılarını ve varsayımlarını yeniden değerlendirmeye teşvik etmekten çekinmemektedirler (Hellriegel, Slocum, 2011).

Zihinsel teşvik, astların bağımsızlığına ve özerkliğine katkıda bulunmakla birlikte karizmatik lider-takipçi ilişkilerinin kayıtsız şartsız güveni ve itaatıyla tanımlanan alışılmış takipçiliği önlemektedir (Graham, 1987; Bass M., Bass R., 2009, 876). Bu yönüyle zihinsel teşvik, iyi fikirlerin organizasyon içerisinde ortaya çıkarak yayılmasından çok daha fazlasıdır (Bass M., Bass R., 2009).

- İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation): İlham verici motivasyon, liderin takipçilere hitaben bir vizyonu ifade etme derecesidir (Hellriegel, Slocum, 2011). Lider, vizyonunda genellikle insanların duygularına ve zihinlerine hitap ederek onlardan temel isteklerini ve gerçekleştirilmesi istenen amaçları ifade eder. Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder (Northouse, 2013; Robbins, Judge, 2013; Zineldin, 2017).

Bir misyona veya hedefe ilişkin duygusal bağlılık oluşturmak için değerler, inançlar ve sorumluluklar vurgulanarak takipçiler duygusal anlamda harekete geçirilir. Burada liderin, geniş bir vizyonun soyut kavramlarını takipçilerin gerekli eylemlerle ilişkilendirip tanımlayabilecekleri anlaşılabilir bir şekilde aktarabilmesi önemlidir (Hellriegel, Slocum, 2011).

- İdealize Edilmiş Etki / Karizma: Dönüşümcü liderliğin en önemli bileşeni olan bu boyut, karizma (Bass, 1985a) veya idealleştirilmiş etki olarak adlandırılır (Northouse, 2013). İdealleştirilmiş etki, liderin karizmatik davranışları sonucunda takipçilerin kendisiyle özdeşleşmesi derecesidir. Karizma, takipçileri bir vizyona ve paylaşılan değerler kümesine güçlü bir duygusal bağlılık geliştirerek motive etmeyi ve yönlendirmeyi içerir (Hellriegel, Slocum, 2011).

Bu liderler genellikle çok yüksek ahlaki ve etik davranış standartlarına sahiptir. Olağanüstü yeteneklere ve kararlılığa sahip olduğu düşünülür (Bass, Riggio, 2006). Bu nedenle takipçiler tarafından yapmış olduğu şeylerin doğru olduğuna inanılır (Díaz-Sáenz, 2011; Northouse, 2013). Takipçiler lidere saygı

duyar, takdir eder, güven duyar ve onları kendilerine rol model olarak benimserler (Harrison, 2018). Ayrıca, idealize edilmiş etkisi büyük olan liderler risk almaya isteklidir ve tutarlı davranışlar sergilerler (Bass, Riggio, 2006).

2.7. Paternalist Liderlik

Paternalizm kavramı, ilk olarak 19. yüzyılın sonlarında, 1785'te Immanuel Kant ve 1859'da John Stuart Mill tarafından zarif bir şekilde özetlenen kişisel özgürlük ve özerklik konularının doğal değerine dayanan zımni bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır (Thompson, 2013, [11.02.2020]). Latince pater (baba) kelimesinden türeyen kavram baba gibi davranmayı ya da bir kişiye kendi çocuğuymuş gibi davranmayı ifade etmektedir (Suber, 1999, [14.05.2020]). Aristo bu konuda devlet yönetimini bir babanın çocukları üzerinde şefkat ve yaş temelinde kurallar koyarak bir tür krallık kuralı olarak ifade etmiştir (Reeve, 2014).

Ahlaki ve politik teorisyenlerin büyük bir kısmı- belki de çoğunluğu- aşağıdakilere göre bir paternalizm tanımı yapmaktadır (Dworkin, 2020, 11, [14.05.2020]; Grill, Hanna, 2018). A kişinin B kişisine karşı fiilinin paternalistik olarak değerlendirilebilmesi için;

- A, B'nin özgürlüğünü sınırlar veya B'nin karar alma sürecine müdahale eder;
- Rızası olmadan veya tercihlerinin aksine, B'nin iradesine karşı hareket eder;
- B'nin kendi iyiliği için, refahını arttıracığına veya bir şekilde çıkarlarını, değerlerini veya iyiliğini teşvik edeceğine inandığı için bu şekilde bir davranış gösterir.

Paternalizm; kişinin içerisinde bulunduğu durumun farkında olup olmamasına göre **katı-yumuşak paternalizm**, davranışın kaynağına göre **dar-geniş paternalizm**, bireyin amaçladığı davranış ile bu amacı gerçekleştirmek için belirlediği araç arasındaki uyuma göre müdahale etmenin haklı ya da haksız olduğuna dair **güçlü-zayıf paternalizm**, müdahale edilen kişi, nesne ya da olaya göre değişen **saf-saf olmayan paternalizm**, kişinin davranışının ahlaki olmasına ya da refah ve mutluluğunu sağlamasına göre **ahlaki-refah yanlısı paternalizm** olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Dworkin, 2020 [14.05.2020]; Kökcü, 2016).

Aydın, (2017) kavramı en geniş anlamı ile “bir kimsenin, bir bireyin iyiliği için özgürlüğüne müdahale etmesi” olarak tanımlamıştır. Kavram tek başına olumsuz bir anlam içermese de tarihi süreç içerisinde bireyin özgürlüğü ve otoritenin taleplerinin çatışması nedeniyle olumsuz bir çağrışıma neden olmuştur (Kleinig, 1983; Kökcü, 2016).

Stratejik yönetim ve liderlik literatürleri, paternalizmin lider-takipçi ilişkilerini, bireyleri ve organizasyonları yönetmenin biçimlerini, üsluplarını ve tekniklerini daha iyi anlamak için kullanılabilecek karmaşık ve ilginç bir yapı olduğunu göstermektedir (Mussolino, Calabrò, 2014). Benzer şekilde Aycan (2006) da yönetim literatüründeki çok az sayıda yapının “paternalizm” kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalı olduğunu ifade etmektedir.

Paternalizm üzerine olan tartışmalar ailenin devlet yönetilmesinde model olarak düşünülmesiyle birlikte Aristoteles ve Konfüçyüs dönemine kadar uzanmaktadır (Aycan, 2015). Bu durum, kavram hakkında yapılan çalışmalarda çeşitli eserlerin metafor ve açıklamalarına da yansımıştır (Aycan, 2006; Aycan, Sun, Saher, 2013; Chen ve diğ., 2014; Pellegrini, Scandura, 2008). Paternalizmi çevreleyen tartışmalar, kısmen çeşitli kültürel merceklerden farklı bir şekilde gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır (Aycan ve diğ., 2013). Paternalist liderlik, güç mesafesi ve kolektivizm mercekleri aracılığıyla gözlemlendiğinde desteklenmekle, düşük güç mesafesi ve bireysellik mercekleri ile ele alındığında eleştirilmektedir (Aycan ve diğ., 2013; Gelfand, Erez, Aycan, 2007).

Batı kökenli literatür, otoriterliği ifade ettiği için paternalist liderliği olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirme eğilimindeyken, Hindistan, Türkiye, Çin, Japonya ve Meksika gibi farklı kültürlerde yapılan araştırmalar, daha ziyade, astların, uygunluk göstererek baba otoritesinin bakım ve korumasını isteyerek karşılık verdiği bir ilişkiyi yansıtmaktadır (Chen ve diğ., 2014).

Feodal toplumlarda sosyal haklar yasalar tarafından korunmaktan ziyade uzun süreler saygın aileler veya hanedanlar tarafından korunması (Aycan, 2001; Redding, Norman, Schlander, 1994) batı toplumlarındaysa sanayileşme ile birlikte iş haklarının ve sendikalaşmanın kanunlarla korunması paternalizmin önemi azalmıştır. Bunun sonucunda kurumsallaşmış sistemlerde kişi hak ve özgürlüklerinin yasalarla korunduğu toplumlarda paternalist liderlik işlevini kaybederek tasvip edilmeyen bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Paker, 2000'den aktaran Aycan, 2001, 2). Bununla birlikte, Batı literatüründe çalışanların özerkliğini, yetkilendirilmesini ve gelişmesini engellediği düşüncesiyle eleştirilmektedir (Göncü, Aycan, Johnson, 2014). Northouse (2013) paternalist liderliği, nezaketle davranan ancak bunu hedefe ulaşmak için yapan “hayırsever diktatör” olarak ifade etmiştir.

Paternalist liderliğin batılı olmayan yönetim literatüründe artarak ilgi gören bir araştırma alanı olarak kavramsallaşmaya başlaması öncülüğünü Silin (1976)'ın Tayvan'da gerçekleştirmiş olduğu çalışmasına dayanmaktadır. Daha sonra Cheng

(1995), Farh ve Cheng (2000), Redding (1990) ve Westwood (1997) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla kavrama olan ilgi devam etmiştir (Hsieh, Chen, 2011).

Girişimciliğin Çin'in hâkim olduğu komünitelerin dışında Çinlilerin azınlıkta olduğu Filipinler, Endonezya, Malezya, Tayland ve Güneydoğu Asya'da da büyük bir artış göstermesi üzerine bazı araştırmacılar, denizaşırı Çinli işletmelerin uygulamaları üzerine bir dizi ideografik çalışma gerçekleştirmişlerdir (Chen, Farh, 2010).

1960'ların sonunda, Robert Silin Tayvan'da işletmelerin üst kademe yöneticileri, orta düzey yöneticileri ve işçilerle 100 saatlik görüşmeler içeren ve bir yıl süren bir çalışma gerçekleştirmiştir. İşletmelerin sahiplerinin/yöneticilerinin liderlik felsefesi ve davranış kalıplarını belirlemeye çalışmıştır. Yönetici-ikincil ilişkileri ve liderlik tarzlarını incelemek için karşılaştırmalı sosyoloji yaklaşımını kullanan Silin (1976) paternalist liderliğin temel özelliklerini aşağıda maddeler halinde belirtilen başlıklar halinde açıklamıştır (Cheng ve diğ., 2004a, 86; Farh, Cheng, 2000).

- Ahlaki liderlik: Çinli liderler, yönetim yetkinliklerini belgelemenin yanı sıra astları tarafından ahlaki açıdan üstün bireyler olarak tanınmaktadırlar. Burada ahlak, liderin örgütsel hedefler için benmerkezci dürtülerini reddetme ve soyut fikirleri somut eylemlere dönüştürme yeteneğini ifade eder.
- Didaktik liderlik: Lider, başarılı deneyimlerini astlarıyla paylaşmaya ve soyut teorinin pratik başarıya nasıl dönüştürüleceğini göstermeye isteklidir.
- Merkezi otorite: Yönetim otoritesi oldukça merkezidir ve liderin gücü astlarla kolayca paylaşılmamaktadır.
- Astlarla sosyal mesafeyi korumak: Lider yetkisini ve saygınlığını korumak için kasıtlı olarak astlardan uzak durur ve niyetini belli etmez.
- Katı kontrol: Lider, astlar üzerindeki kontrolünü güçlendirmek için mümkün olan tüm çareleri kullanma eğilimindedir. Bu, başarılı iş ve eylemleri teşvik etmek için çeşitli ödüllerin kullanılmasını, amaçlara ulaşabilmek için takipçilerin birbirleriyle rekabet etmesinin teşvik edilmesini, takipçiler arasındaki sürtüşmeden faydalanarak böl ve yönet gibi unsurları içerir. Bununla birlikte lider, işin hassas alanlarını denetleyebilmek için aynı anda birkaç pozisyona sadık astları atar.

Paternalist liderin göstermiş olduğu davranışlara karşın izleyicilerin de lidere karşı itaatkâr olmaları beklenilmektedir. Lidere derin bir saygı duyulmalı ve onun yargısına güvenmelidirler. Liderin yanlış olamayacağını, güven eksikliğinin bir işareti olarak yorumlanabilecek alternatif fikirleri halka açık bir şekilde ifade etmemeleri gerektiğinin bilincinde hareket etmelidirler (Farh, Cheng, 2000).

1980'lerin sonlarında Çinli aile işletmelerinin denizaşırı ülkelerde göstermiş olduğu başarılarından yola çıkarak Redding (1990) Hong Kong, Singapur, Tayvan ve Endonezya'daki firmalarda yönetim uygulamaları üzerinde yoğun bir çalışma başlatmıştır. 72 firma sahibi ve yöneticisi ile yapmış olduğu araştırma sonucunda, paternalizmin önemli bir unsur olduğu farklı bir ekonomik kültür markası belirlemiş ve bunu Çin kapitalizmi olarak adlandırmıştır. Redding (1990), paternalist liderliği Çin ataerkilliğinin temel özellikleri olarak 7 başlık altında toplamıştır.

- Takipçilerin lidere zihinsel olarak güvenmesi
- Takipçileri uyumlu olmaya yönelten kişisel sadakat
- Liderin, takipçilerinin görüşlerine duyarlılık göstererek mutlak idaresini değiştirmeye gönüllü olması
- Kişisel yetkinin açıkça tanımlandığında bölünmezliği
- Hiyerarşi içinde mesafeli-uzak durma (sosyal mesafe)
- Liderlerin niyetlerini açık ya da kapalı (esnek) tutma serbestliği
- Liderin rol model ve öğretici olması.

Redding (1990)'in bu çalışması yukarıda belirtilen maddelerin Çin aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan liderlerde bulunduğunu göstermiştir. Silin (1976)'den yaklaşık 20 yıl sonra ve daha geniş bir coğrafyada gerçekleştirilen bu çalışma sonuçları paternalist liderliğin farklı ülkelerde de geçerli olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir (Farh, Cheng, 2000).

Westwood (Westwood, 1997; Westwood, Chan, 1992) Silin (1976) ve Redding (1990)'in çalışmalarına dayanarak çoğu batılı araştırmancının kullandığı hakim liderlik yapısına zıt olarak paternalist liderlik kavramını önermiştir. Anglo-Amerikan literatüründeki liderlik yapısına ilişkin temel varsayımların, Çin aile işletmelerinde örtük olanlardan farklı şekilde etiketlenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ona göre liderliğin vurgusu, batı liderliğinde vurgulanan bireycilik, özgürlük ve haklar yerine büyük ölçüde Çin kültüründe sosyal düzeni ve uyumu vurgulamak için öne çıkan özelliklerden kaynaklanmaktadır. Paternalist liderlik; merkezileşme, düşük resmileştirme ve karmaşıklık ile karakterize edilen genel bir yapısal bağlamda ve uyum oluşturma, ilişki sürdürme, ahlaki liderlik ve kişiselcilik ile karakterize edilen genel bir ilişkisel bağlamda kendini göstermektedir (Cheng ve diğ., 2004a, 87; Farh, Cheng, 2000). Westwood (1997, 468) paternalist liderliğin aşağıda belirtilen özellikleri içerdiğini ifade etmiştir:

- Lider, takipçilerine karşı eğitici-öğretici bir yaklaşım sergiler.
- Lider, takipçilerine karşı niyetlerini saklı tutar ve sosyal mesafeyi korur.

- Lider, otorite kurabilmek ve takipçilerin tam itaatini istemek için mümkün olan her yolu dener.
- Lider, tam kontrol sağlayabilmek için takipçilerini manipüle etme eğilimindedir.
- Lider, yakın takipçilerine karşı iltimas gösterir.
- Lider, takipçileri arasında çatışmaya müsaade etmez.
- Lider ve takipçileri birlikte fikir paylaşabilir, ideal diyalog (açık ve gayri-resmi iletişim) sağlanır.

Westwood sosyal uyumun Çin toplumundaki en büyük değer ve inanç olduğunu belirtmiştir. Liderin birinci rolü toplumda çatışmaya izin vermemek ve örgüt içindeki çatışmaları önlemektir. İdeal diyalog kavramı ile ifade edilmek istenen, işletmelerde sosyal uyumu korumak için liderin astları ile gayri resmi iletişim süreci içerisinde olmasıdır. Böylece lider takipçilerinin onurunun tamamen korunduğundan emin olur ve onlar hakkındaki kişisel ilgisini ifade edebilir (Farh, Cheng, 2000).

Yapılan çalışmalarla birlikte paternalist liderlik alanında kaydedilen ilerlemelere rağmen liderin uyguladığı özel taktikler ve takipçilerin tepkisi, takipçilerin grup içi-grup dışı olarak sınıflandırılması, farklı takipçilere karşı nasıl davranıldığı gibi bazı soruların cevaplanamadığı görülmüştür (Farh, Cheng, 2000). Bu amaçla liderlik dinamikleri ve lider ile ast arasındaki kişiler arası etkileşimin ayrıntılarına odaklanılmıştır. Cheng (1995) yapmış olduğu çalışmalarla ilgili sorulara cevap aramıştır (Cheng ve diğ., 2004a).

1980'lerin sonlarında Cheng (1995), birçok Tayvanlı aile işletmesinin CEO ve üst düzey yöneticilerin liderlik tarzını araştırmak için yapmış olduğu derinlemesine vaka analizi sonucunda bulguların Silin (1976) ve Redding (1990) tarafından gözlemlenen sonuçlara oldukça benzediğini bulmuştur. 1993-1994 yılları arasında Tayvan'daki elektronik, plastik, gıda işleme, inşaat, finans sektörü, yönetim danışmanlığı ve pazarlama sektörlerinde faaliyet göstermekte olan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yürütmüş olduğu araştırma sonucunda paternalist liderlik modelinin oldukça yaygın olduğu sonucuna varmıştır (Cheng ve diğ., 2004a). Bu çalışmanın sonuçları, CEO'ların göstermiş olduğu paternalist liderlik davranışlarının yanı sıra takipçilerin buna yanıtları hakkında ayrıntılı davranışsal örnekler sağlamıştır.

Cheng (1995)'e göre, Tayvanlı aile işletmelerinde paternalist liderlik: *Shi-en* (iyilik sağlayan) ve *li-wei* (korku veren) olmak üzere iki geniş davranış kategorisinden oluşmaktadır (Farh, Cheng, 2000).

Shi-en kavramı kişisel iyilik ve cömertlik gösteren lider davranışları ifade etmektedir. Son derece **kişiselleştirilmiş bütüncül bir davranış** şeklidir ve iş ortamının ötesine

geçmektedir. Lider, takipçilerinin evlilikte yaşanan anlaşmazlıklar, yaşanan mali sıkıntılar gibi kişisel veya ailevi sorunlarla başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. **Uzun dönem yönelimlidir.** Lider, artık görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeyen eski, sadık çalışanları istihdam etmeye devam edebilir. **Merhamet ve koruma** sağlayarak uygulanabilir. Takipçiler ciddi hatalar yaptığında lider, toplum içinde aşağılanması veya geri alınamaz kariyer hasarına neden olabilecek ifşadan kaçınarak onları koruyabilir. **Güçlü otorite** bağlamında uygulanmaktadır. Lider, takipçilerine üst ve astın kim olduğunu unutmamasına izin vermez. Astlara eşit muamele etmek, önerilerini kabul etmeye istekli olmak ve karar vermeden önce onlara danışmak gibi davranışlar *shi-en* olarak değerlendirilmemektedir. *Li-wei* ise, liderin kişisel otoritesini ve astlar üzerindeki hakimiyetini vurgulayan lider davranışlarından oluşmaktadır. Takipçilerin yeteneklerini hafife almayı, onlar üzerinde baskı ve kontrol kurmayı, yetki devrinden kaçınmayı, yukarıdan aşağıya iletişimi, bilgi gizliliğini ve bununla birlikte öğretici bir tarzda yönlendirmeyi içermektedir. Takipçiler de lidere uyum, itaat, korku ve utanma duygusu ile karşılık vermektedir (Farh, Cheng, 2000).

Paternalist lider tüm çalışanlarına eşit bir şekilde davranmamakta ve onları grup içi-grup dışı olarak sınıflandırmaktadır. Lider ve takipçi arasında akrabalık, paylaşılan yerel köken (hemşehrlik), öğretmen-öğrenci ilişkisi veya eski bir sınıf arkadaşı ilişkisi gibi belirli bağların olması, takipçinin lidere sadık ve itaatkâr olması ve son olarak takipçinin çalışma yeterliliği grup içi olarak değerlendirmesini belirleyen çeşitli faktörlerdir. Genel olarak lider, grup içi üyelere grup dışı üyelere göre daha fazla *shi-en* (yardımsever) ve az *li-wei* (korku veren) davranışı sergilemektedir (Farh, Cheng, 2000).

Silin (1979), Redding (1990), Westwood (1997) ve Cheng (1995) çalışmalarını inceleyen Farh ve Cheng, (2000, 94) paternalist liderliği “kişisel bir atmosferde gerçekleşen güçlü bir disiplin ile otoriteyi, baba yardımseverliği ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir üslup” olarak tanımlamışlardır. *Li-wei* (korku uyandıran) kavramına benzer olarak otoriter liderliğin, *shi-en* (yardımsever) kavramına benzer olarak hayırsever (benovelent) liderliğin, takipçiler ile bütünleşmeyi sağlayan ve saygı uyandıran diğer önemli bir boyut olarak da ahlaki liderliğin paternalist liderliği oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmacılar, astları düzgün bir şekilde motive etmek için liderlerin yalnızca kendi çıkarları için davranmak yerine kamu yararına hizmet etmeleri gerektiği ve takipçilerine örnek davranışlarıyla rol model olmaları gerektiği konusunda ortak bir fikre sahiptir (Cheng ve diğ., 2004a).

Yukarıda açıklanmış olan çalışmalar birlikte ele alındığında, denizaşırı Çinli aile işletmelerinin sahipleri/yöneticileri arasında yaygın olarak uygulanan liderlik tarzı tanımlanmaktadır. Liderlerden örnek ahlaki davranışlar sergileyerek takipçilerini korumaları, takip ve kontrol ile birlikte rehberlik etmeleri beklenirken, takipçilerin de saygılı bir evlat gibi liderine sadık ve erdemli olma yükümlülükleri bulunmaktadır. Kökeni geleneksel Çin aile yapısına dayanan paternalizm, ailelerin sınırlarını aşmış ve işyeri ortamına genellemiştir (Chen, Farh, 2010). Paternalizme karşı olumsuz tutumlara rağmen batı toplumları artık bunu bazı toplumsal ve örgütsel sorunlara uygulanabilir bir çözüm olarak görmektedir. Paternalizm artık yerli sınırlarının ötesine geçmekte ve hem Doğu'da hem de Batı'da toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmanın bir aracı olarak görülmektedir (Aycan, 2006).

2.8. Paternalist Liderlik Modelleri

Paternalist liderlik alanının literatürde genel olarak Farh, Cheng ve meslektaşları (Farh, Cheng, 2000; Farh ve diğ., 2006) ve Aycan (2006) tarafından incelendiği görülmektedir (Pellegrini, Scandura, 2008). Çin'deki araştırmalarına dayanarak, Farh ve Cheng (2000) otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşan bir paternalist liderlik modeli önermişlerdir. Aycan (2006) paternalist liderliği dört farklı liderlik yaklaşımı arasında ayırarak incelemiş (Pellegrini, Scandura, 2008) ve beş alt boyut altında (Aycan, 2006, Aycan, 2015; Aycan ve diğ., 2013) ele almıştır. Aşağıda ilgili araştırmacıların sunmuş olduğu modeller ve boyutlar kısaca açıklanmıştır.

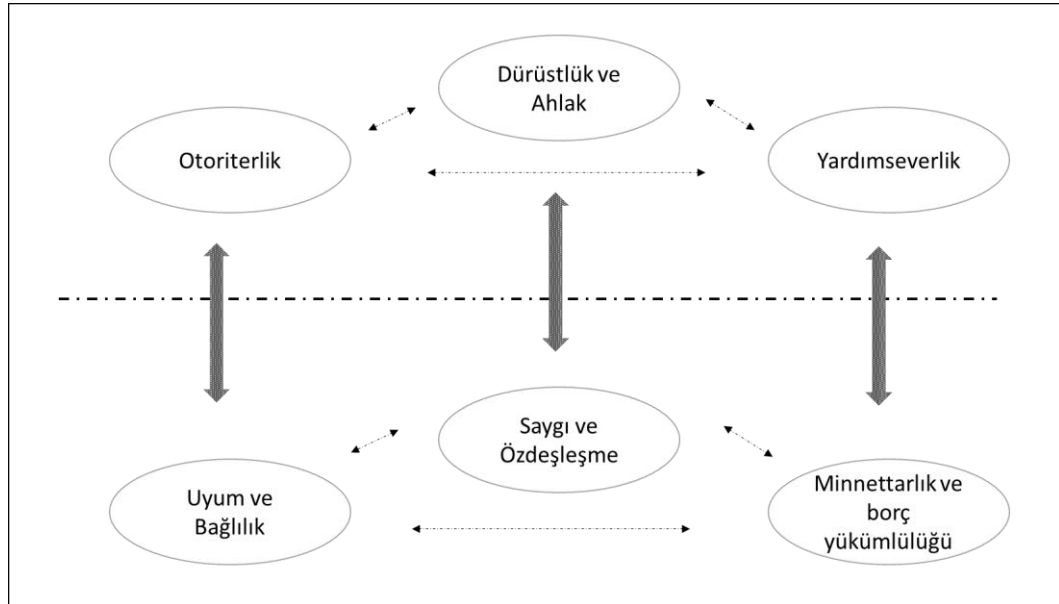
2.8.1. Farh ve Cheng'in Üçlü (Triad) Modeli

Otoriterlik, bir liderin astlar üzerinde kontrolü, gücü ve mutlak otoritesiyle kontrol sağlama ve onlardan sorgulanmayan itaat talep etme davranışını ifade etmektedir (Cheng ve diğ., 2014; Rawat, Lyndon, 2016). Otoriterlik boyutuyla liderler çeşitli konular hakkında kural koyma, işin nasıl yapılacağını belirleme ve gösterilen uyuma karşılık ödül veya ceza verme eğilimindedir (Zhang, Tsui, Wang, 2011). Gücünü aile içi ilişkilere dayanarak sevgi ve saygıdan alan otokratik liderlik boyutu bu anlamıyla gücünü sahip olduğu pozisyon gereği elde eden batıdaki otokratik lider tarzından ayrılmaktadır.

Yardımseverlik boyutu, takipçilerin kişisel ve ailesel refahı için liderin bütüncül bir yaklaşım içerisinde bireysel olarak takipçilerine olan ilgisini ifade etmektedir (Chen, Farh, 2010; Cheng ve diğ., 2004b, 91; Rawat, Lyndon, 2016). Liderler Konfüçyüs ilkelerine göre nazik, takipçisini yetiştiren ve şefkatli olmayı gerektiren bir ideali takip

ederek takipçilerine olan sosyal ilişkilerine yatırım yapmaktadırlar (Cheng ve diğ., 2014). Liderin yardımseverliği; takipçilerin lidere karşı minnettarlık duymasını ve kendilerini borçlu hissetmesini sağlamakta, takipçiler de koşullar izin verdiğinde liderin yardımsever davranışlarına karşı borçlarını geri ödemek zorunda hissetmektedirler. Yardımsever liderliğin kültürel kökleri, beş temel ilişkinin Konfüçyüs idealinden ve karşılıklılık normundan kaynaklanmaktadır. Bu ilişki; sadık vekil ile hayırsever hükümdar, merhametli baba ve evladı, erdemli koca ile uysal eşi, anlayışlı ağabey ile söz dinleyen küçük kardeş, iyiliksever yaşlı ile hürmetkar genç ilişkisine benzemektedir (Cheng ve diğ., 2004b, 92).

Üçüncü boyut olan ahlak ise, takipçilerin lidere saygı duymasını ve onunla özdeşleşmesine yol açan lider davranışlarını belirtmektedir (Chen, Farh, 2010; Pellegrini, Scandura, 2008; Rawat, Lyndon, 2016). Ahlaki liderlik genel olarak; bencilce davranmamak, özellikle kişisel kazanç için otoriteyi kötüye kullanmaktan kaçınmak ve lider olarak örnek davranışlar sergilemek gibi ahlaki karakter ve dürüstlüğü ifade etmektedir (Chen, Lee, 2008). Bu boyutta lider, otoritesini yapmış olduğu örnek eylemlerle kurmalıdır. Farh ve Chen (2006) tarafından önerilen model Şekil 2.2’de sunulmuştur.



Şekil 2.2: Farh ve Chen (2000) Paternalist Liderlik Modeli

Farh, Jiing-Lih, Cheng, Bor Shiuang Cheng, A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. **Management and Organizations in the Chinese Context**. ed. J. T. Li, Anne S. Tsui, Elizabeth Weldon. (London: Macmillan Press, 2000, 84–131).

Tablo 2.5: Paternalist Lider Davranışı ve Takipçi Tepkisi

Lider Davranışı		Takipçi Tepkisi
Otoriterlik Otorite ve Kontrol ❖ Yetkilendirmede isteksizlik ❖ Yukarıdan-aşağı iletişim ❖ Bilgi gizliliği ❖ Sıkı kontrol Takipçi Yeteneklerini Hafife Alma ❖ Takipçi tekliflerini dikkate almama ❖ Az seviyede takipçi katılımı İmaj Yaratma ❖ Dürüst bir şekilde hareket etme ❖ Yüksek seviyede özgüven gösterme ❖ Bilgiyi kullanma Öğretici Davranış ❖ Yüksek performans standartlarına direnme ❖ Düşük performans nedeniyle takipçiyi azarlama ❖ Gelişim için yönlendirme ve talimat verme	↔	İtaat ❖ Liderle açık çatışmadan kaçınma ❖ Anlaşmazlığı açıklamaktan çekinme ❖ Verdiği desteği açıkça gösterme Sadakat ❖ Her durumda liderin talimatlarını kabul etme ❖ Lidere sadakat ❖ Lidere güven Saygı ve Korku ❖ Lidere derin saygı gösterme ❖ Saygıyla karışık korku gösterme Utanç Duygusu ❖ Hatalarını söylemeye istekli olma ❖ Liderin talimatlarını dikkate alma ❖ Hataları düzeltme ve gelişim
Yardımseverlik Bireysel İlgî ❖ Çalışanlara aile bireyi gibi davranma ❖ İş güvenliği sağlama ❖ Kişisel krizlerde yardım etme ❖ Bütünsel ilgi gösterme ❖ Başkalarının yanında takipçisini utandıracak duruma sokmaktan kaçınma ❖ Takipçinin ciddi hatalarında bile onu koruma	↔	Minnettarlığını İfade Etme ❖ Liderin iyiliğini unutmama Karşılık Vermek İçin Çaba Sarf Etme ❖ Kişisel çıkarlarını lider için feda etme ❖ Görevini ciddiye alma ❖ Liderin beklentilerini karşılama ❖ Özenle, sebatla çalışma
Liderin Ahlak ve Dürüstlüğü Bencil Olmama ❖ Kişisel çıkarı için otoritesini kullanmama ❖ Kişisel ve iş ile ilgili çıkarlarını birbirine karıştırmama ❖ Toplum çıkarını kişisel çıkarın üstünde tutma Örnek Olarak Yönetme ❖ Çalışma ve özel hayatında örnek olacak şekilde davranma	↔	Özdeşleşme ❖ Liderin amaç ve değerlerini tanımlama ❖ Liderin değerlerini özümseme Modelleme ❖ Liderin davranışlarını taklit etme

Farh, Jiing-Lih, Cheng, Bor Shiuang Cheng, A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. **Management and Organizations in the Chinese Context**. ed. J. T. Li, Anne S. Tsui, Elizabeth Weldon. (London: Macmillan Press, 2000, 84–131)'den uyarlanmıştır.

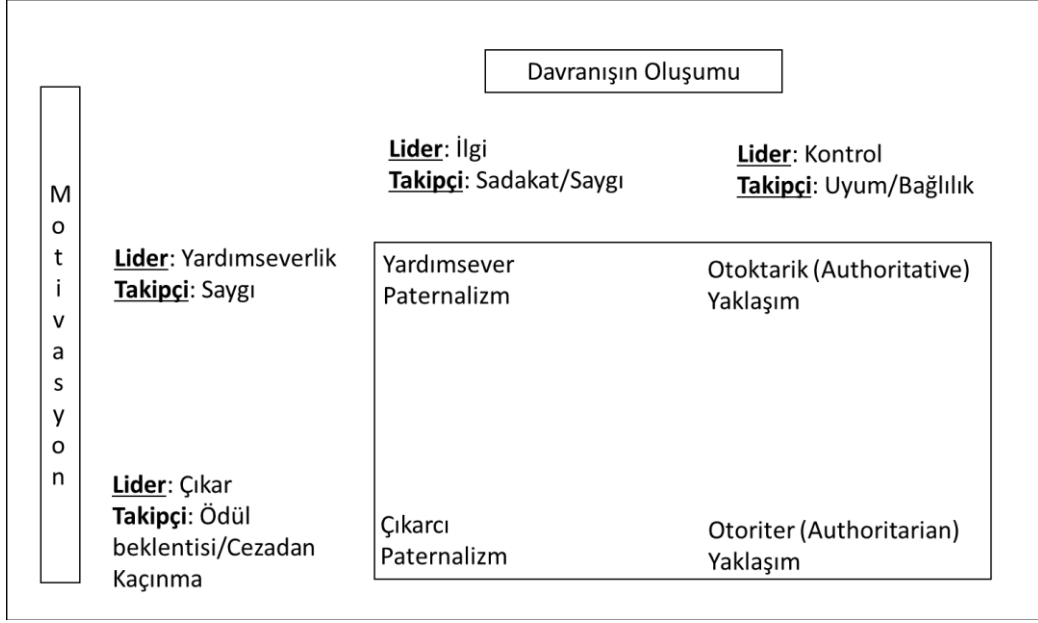
Farh ve Chen (2006)'e göre otoriter liderlik, takipçilerin dikey hiyerarşiye saygı duymak için sosyalleşmediği ve lidere bağımlı bir zihniyete sahip olmadığına etkisizdir. Liderin yardımseverliği, takipçilerde borçluluk hissi ve yapılan iyiliğe karşılık verme istekliliği uyandırmadığında işlevsiz kalmaktadır. Ahlaki liderlik, ancak astlar liderinin ahlaki üstünlüğü ile özdeşleşirse ve onu taklit etmeye istekliyse başarılı olmaktadır. Hem liderler hem de takipçiler kendi rollerini oynadıklarında sosyal bir uyum oluşmaktadır. Takipçinin rolünü oynamaya hazır olmadığı veya istekli olmadığı durumlarda liderin paternalist liderlik tarzı (özellikle otoriter liderlik) üzerindeki ısrarı karşılıklı ilişkinin gerilmesine, uyumsuzluğa ve hatta bu ilişkinin bozulmasına yol açabilir (Farh ve diğ., 2006). Paternalist lider davranışı ve takipçi tepkisi ilişkisi Tablo 2.5'de sunulmuştur.

2.8.2. Aycan'ın Paternalist Liderlik Modeli

Paternalizmi çeşitlerinden ayırt edebilmenin önemli bir yolu olarak kişinin niyetinin önemine vurgu yapan Aycan (2006) çalışmasında literatürde en sık tartışılan iki tip olan çıkarıcı ve hayırsever paternalizmi ele almıştır. Modelinde hayırsever paternalizm, çıkarıcı paternalizm, otokratik yaklaşım ve otoriter yaklaşım olmak üzere dört farklı liderlik tarzını tanımlamıştır.

Çıkarıcı paternalizmde odak noktası örgütsel çıktılar üzerineyken, hayırsever paternalizmde odak noktası çalışanların refahı ve onlar için duyulan endişeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda, liderin takipçisine yönelik göstermiş olduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve yararına olduğunda ve bunun karşılığında takipçinin de lidere karşı saygı ve sadakat gösterdiği durumda iyi niyetli paternalizm oluşmaktadır. Liderin örgütsel çıktılara odaklanarak takipçiden elde etmek istedikleri doğrultusunda ilgi ve yakınlık gösterdiği ve takipçinin de kişisel çıkarları için lidere bağlılık gösterdiği durumda da çıkarıcı paternalizm görülmektedir.

Otoriter (authoritarian) yönetimde, takipçiler ödül almak veya cezadan kaçınmak için lidere uyum ve bağımlılık göstermektedir. Bu ikili ilişki liderin kontrol ve çıkarına dayanmaktadır. Otokratik (authoritative) yönetimde ise lider, takipçilerin refahı ve onların çıkarı için kontrol işlemini gerçekleştirmektedir. Buna bağlı olarak da takipçiler liderin kararlarına saygı göstermekte ve gönüllü olarak lidere itaat etmektedirler. İki tarz arasındaki fark liderin niyetinden kaynaklanmaktadır. Aycan (2006) tarafından önerilen model Şekil 2.3'de sunulmuştur.



Şekil 2.3: Aycan (2006) Paternalist Liderlik Modeli

Aycan, Zeynep Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. **Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context.** ed. Uichol Kim, Kuo-Shu Yang, Kwang-Kuo Hwang, (Boston: Springer, 2006 445-466)'den uyarlanmıştır.

Aycan, önermiş olduğu modelin test edilmesi sonucunda hayırsever paternalizmin otokratik (authoritative) yönetim tarzı ile pozitif, çıkarıcı paternalizm ve otoriter (authoritarian) yönetim tarzı ile negatif korelasyon gösterdiğini belirtmiştir. Çıkarıcı paternalizmin ise otoriter (authoritarian) yönetim tarzı ile pozitif, otokratik (authoritative) yönetim tarzıyla negatif bir korelasyon gösterdiğini ifade etmiştir. Takipçilerin liderin göstermiş olduğu davranış şekline göre uyumunda sonuçlar, yardımsever paternalist liderlik tarzının takipçilerin saygıya dayalı sadakat ve uyumluluk göstermesiyle pozitif bir korelasyon gösterdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde çıkarıcı paternalist liderlik tarzının, takipçilerin ödül beklentileri ve cezadan kaçınma beklentileri nedeniyle lidere bağlılık ve uyum göstermeleri arasında pozitif korelasyon göstermiştir. Bu sonuçlardan, çıkarıcı paternalizmin otoriter (authoritarian) yönetim tarzına, yardımsever paternalizmin de otokratik (authoritative) yönetim tarzına benzer olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırmacılar arasında paternalist liderliğin etkinliği konusundaki anlaşmazlıkların temel olarak yapı netliğinin eksikliğinden kaynaklandığı, Aycan (2006)'ın paternalist liderlik tarzlarını belirgin olarak tanımlamasıyla daha belirgin hale gelmiştir (Mansur, Sobral, Goldszmidt, 2017; Pellegrini, Scandura, 2008). Bu modelle, Aycan paternalizmin birleşik bir yapı olmadığını ve Batı literatüründe gösterildiği gibi

otoriterizme (authoritarianism) eşit olmadığını savunmuştur (Pellegrini, Scandura, 2008).

Aycan (Aycan, 2006; Aycan, 2015; Aycan ve diğ., 2013) paternalist liderlik davranışlarını; iş yerinde aile ortamı oluşturmak, takipçilerle yakın bireysel ilişkiler kurmak, takipçilerin iş dışı yaşamlarına katılmak, takipçilerden sadakat ve saygı beklemek, otorite ve hiyerarşik statüyü muhafaza etmek olmak üzere beş boyut altında ele almıştır. Bu beş boyut aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

- ❖ İş yerinde aile ortamı oluşturmak: Lider, takipçilerin sadece iş yaşamında değil özel hayatına yönelik olarak da tavsiyelerde bulunmakta ve onlara baba figürü ile yaklaşmaktadır.
- ❖ Takipçilerle yakın bireysel ilişkiler kurmak: Lider, her takipçisini tanımakta ve yakın ilişkiler kurmaktadır. Onları kişisel olarak (aile hayatı, kişisel problemleri) tanır. Takipçilerin refah ve huzuru için lider hem profesyonel hem de kişisel yaşamıyla yakından ilgilenir.
- ❖ Takipçilerin iş dışı yaşamlarına katılmak: Lider, takipçilerinin iş dışı yaşamındaki düğün, cenaze, mezuniyet gibi önemli faaliyetlerine bir aile üyesi gibi katılmaktadır. Gerektiği durumlarda maddi yardım sağlayarak onlara destek olmakta, hatta takipçilerinin aile hayatında, eşi ile olan problemlerinde vb. arabulucu görevi üstlenmektedir.
- ❖ Takipçilerden sadakat ve saygı beklemek: Lider, takipçilerinden özel hayatlarından fedakârlık yapmasını gerektiren durumlarda bile şirketteki acil durumlara derhal katılmalarını beklemektedir.
- ❖ Hiyerarşik statüyü muhafaza etmek: Lider, organizasyondaki hiyerarşik düzene (statü farklılıklarına) önem vermekte ve çalışanların da buna göre davranmalarını beklemektedir. Takipçilerin kariyerleri için neyin iyi olduğunu bildiğine inanarak kimsenin otoritesinden şüphe etmesini istememektedir.

2.9. Paternalist ve Dönüşümcü Liderlik

Paternalist liderlik modelinin gelişimini incelerken araştırmacılar, paternalist liderlik davranışlarının boyutları ile dönüşümcü liderlik gibi mevcut teorilerle ne ölçüde örtüşebileceği konusunu gündeme getirmişlerdir (Chan, 2014). Bu çalışmada da dönüşümcü ve paternalist liderlik araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturduğundan dolayı, ilgili liderlik yaklaşımları arasındaki benzerlik ve farklılıkların açıklığa kavuşturulması gerektiği değerlendirilmektedir.

Paternalist liderlik, çeşitli nedenlerle dönüşümcü liderlikten farklılık göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin temel motivasyon mekanizması takipçilerin, liderlerin kendilerine dönüştürülmesidir (Bass M., Bass R., 2009; Siangchokyoo, Klinger, Campion, 2020; Thomson ve diğ., 2016). Bu hedefe ulaşmak için dönüşümcü liderler takipçilerin entelektüel olarak gelişimini sağlamakta, onları güçlendirmekte (empowerment), ve ortak bir vizyonu paylaşmaktadırlar. Dönüşümcü liderler duygusal bir düzeyde ve genellikle iyimserlik ve coşku gibi olumlu duyguların ifadesiyle takipçilerine yaklaşmaktadırlar (Chen ve diğ., 2014).

Konfüçyüsçü odaklı değerlerinden ötürü, paternalist liderlik yetki devri ve güçlendirme kavramlarını içermemektedir. Karar verme genellikle merkezileştirilir ve takipçiler liderlerinin karar vermesini beklemektedirler. Bu kararlar verildikten sonra, liderlerinin talimatları itaatkâr bir şekilde şüphe duyulmadan uygulanmaktadır (Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010). Bununla birlikte vizyon, dönüşümcü liderlikte ortak bir hedefe doğru çalışmanın örgütsel bir ifadesi olarak önem arz etmekteyken, paternalist yaklaşımda ortak hedefler kültüre dayalı bir değer sistemiyle gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle vizyon, liderliğin kritik bir yönü olarak değerlendirilmemektedir (Chen ve diğ., 2014).

Chen ve arkadaşları (2014)'na göre paternalist ve dönüşümcü liderlik takipçilerin duygusal tepkilerini harekete geçirme yönünden üç açıdan farklılaşmaktadır. Birincisi, dönüşümcü liderlerin yol açtığı duygular iyimserlik, heyecan ya da cesaretlendirme olarak tanımlanırken, paternalist liderliğin yol açtığı duygular genellikle hayranlık, saygı, sevmeye, şükran ya da korku ile ilişkilidir. İkincisi, dönüşümcü liderlerin yol açtığı duygular hem lidere hem de bir bütün olarak kuruma yönelik olabilir. Buna karşılık, paternalist liderlerinin yarattığı duygular büyük olasılıkla kişilerarası düzeyde, yani tüm organizasyona değil de paternalist liderlik davranışı gösteren liderlere yönelik olabilmektedir. Üçüncü olarak dönüşümcü liderler, paternalist liderlik literatüründe pek gelişmemiş bir fikir olan yoğun olumlu duyguların dışa aktarımının faydalı olduğuna inanmaktadırlar.

Paternalist ve dönüşümcü liderlik arasındaki diğer kritik bir fark, liderlerin takipçilerinin kişisel refahı konusunda duymuş oldukları endişe ile ilgilidir. Dönüşümcü liderleri karakterize eden bireyselleştirilmiş ilgi bileşeni, paternalist liderliğin Konfüçyüs felsefesine dayalı hayırseverlik bileşenini büyük ölçüde yansıtmaktadır (Chen, Farh, 2010). Fakat dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgisi çalışma ortamı ile sınırlı kalmaktadır. Batı yönelimli kültürlerde takipçiler, liderlerinin kişisel yaşamlarına katılımlarını gizliliğin ihlali olarak algılamaktadırlar. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunda, liderlerin göstermiş olduğu bireyselleştirilmiş ilgi çalışma ortamının

ötesine geçmekte, takipçilerine birer ebeveyn gibi davranıp onların mali durumu ve evlilik konusu gibi özel hayatını da kapsamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden olan karizma boyutu da takipçilerin liderle özdeşleşmesi açısından tanımlamaktadır. Benzer şekilde paternalist liderliğin ahlak boyutunda da liderin göstermiş olduğu üstün kişisel özellikler neticesinde takipçiler lideri rol model olarak almakta ve onunla özdeşleşmektedir. Bu durum takipçilerin sosyal-duygusal bağlılığı ve liderle özdeşleşmesi bakımından Çin Konfüçyüs geleneğinde etkili liderliğin ayırt edici özelliği olarak göze çarpmaktadır (Chen, Farh, 2010).

3. KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Günümüzde işletmeler yenilikçilik, cesaret, risk alma ve girişimci liderlik gerektiren yeni bir küresel gerçeklikle yüzleşmektedirler (Kuratko, 2017a, 2017b). Teknolojinin baş döndüren hızda gelişimi, işletmelerin yürütmüş olduğu faaliyetlerde başarılı olabilmesi için inovasyonun kilit rol oynamasını sağlamıştır. Yeni girişimlerin, ürünlerin, teknolojilerin, patentlerin neredeyse tüm dünyayı sarması nedeniyle işletmeler ya yenilikçi davranarak geleceklerini şekillendirecek ya da yeniliğin kurbanı olacaklardır (Kuratko, Morris, 2018). Bu nedenle işletmeler, 21nci yüzyılda kaçınılmaz olan girişimciliğin farkına varmak zorundadırlar (Kuratko, 2009). Kurumsal girişimcilik, günümüz ve sonrasında yenilikçiliğe dayalı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmeler açısından büyük bir gereksinimdir (Ireland, Covin, Kuratko, 2009).

Günümüz çevre koşullarının birçok çelişki ve karmaşıklık içerdiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu paradoksla mücadele etmek, yenilikçilik gerektiren ortamda yönetimin kritik bir yönü olmuştur ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesini gerektirir. Eğer tarih gerçekten geleceğin yol haritasıysa, örgütsel ilerlemeler bireyler içindeki girişimci ruhu tanımlayan enerji ve tutku sayesinde daima gerçekleşecektir. Girişimcilik faaliyeti, her bireyin yaratıcılığının, tutkusunun ve azminin bir sonucudur. Bireysel yenilikçiliği ortaya çıkaran tek gerçek strateji kurumsal girişimciliktir (Kuratko, Morris, 2018).

Mevcut firma içinde yeni işlerin ortaya çıkarılması, (Sharma, Chrisman, 1999) firmanın yetkinlik alanını genişletmesi ve şirket içinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları ile fırsatları elde etmek (Covin, Slevin, 1991) gibi tanımlara sahip olan kurumsal girişimcilik kavramı elli yıldan fazla bir süre boyunca zamanla gelişmiş ve kavram üzerindeki tanımlar önemli ölçüde farklılık göstermiştir (Kuratko, 2017a). Kurumsal girişimciliğe duyulan büyük ilgiye rağmen ne olduğu üzerinde anlaşmaya varılmış bir fikir birliği de yok gibi görünmektedir (Basim, Ocak, 2017; Burns, 2013; Covin, Kuratko, 2010; Covin, Miles, 1999; Erkocaoğlu, 2012; Guth, Ginsberg, 1990; Kantur, 2010; Rutherford, Holt, 2007; Fiş, Wasti, 2009). Araştırmacıların kurumsal girişimcilik üzerinde henüz genel kabul gören bir tanım üzerinde karar verememesi, girişimcilik fenomeni üzerindeki kavramların çeşitliliği nedeniyle şaşırtıcı olmayabilir (Covin, Wales, 2012; Lages ve diğ., 2017).

Kurumsal girişimcilik kavramı; tüzel kişilik, şirket veya kurum anlamına gelen İngilizce “corporate” kelimesi ile Fransızca “entrepreneure”, Almanca “unternehmen” kökünden türetilen ve üstlenmek, girişmek anlamına gelen girişimcilik “entrepreneurship” kelimelerinden oluşmaktadır (Ağca, Yumuşakipek, 2015; Bulut ve diğ., 2008) Bu tanımdan hareketle kurumsal girişimcilik, birey düzeyinde girişimcilik yaklaşımını benimseyen Rutherford ve Holt'un (2007) mikro yaklaşımından ziyade Gartner, (1990) tarafından oluşturulan ve girişimciliği; birey, oluşturma süreci, örgüt ile çevre bileşenlerinin birleşimi olarak gören makro yaklaşımı esas almaktadır (Basim, Ocak, 2017). Schumpeter'a göre bireysel girişimcilik ile kurumsal girişimcilik arasındaki fark sadece işlevin yerine getirildiği mekândan oluşmaktadır. Her iki kavramda bir paranın iki yüzü ya da ikizler kadar birbirine benzerdir (Cetindamar, Fis, 2007; Özer, 2011).

Örgütsel girişimcilik (organizational entrepreneurship) (Kuratko, 2017a; Stopford, Baden-Fuller, 1994), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship) (Zahra, 1991; Zahra, 1993; Zahra, 1996; Zahra, Covin, 1995), iç girişimcilik (intrapreneurship) (Antoncic, Hisrich, 2001; Antoncic, Hisrich, 2004; Burgelman, 1983; Kuratko, 2017a; Morris, Kuratko, Covin, 2011), örgüt içi girişim (entrepreneuring) (Pinchot, 1985), sürekli girişimcilik (continued entrepreneurship) (Davidsson, 1991), şirket girişimciliği (corporate venturing) (Kuratko, 2017a; Morris ve diğ., 2011), firma düzeyinde girişimcilik eğilimi (firm-level entrepreneurial orientation) (Covin, Wales, 2012) ve kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) (Jones, Butler, 1992) kavramlarının kurumsal girişimcilik kapsamında literatürde birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Altuntaş, Dönmez, 2010; Basim, Ocak, 2017).

Kurumsal girişimcilik kavramına yönelik yapılan ilk araştırmaların 1970'li yıllarda başladığı, (Hill, Hlavacek, 1972; Peterson, Berger, 1971) girişimci takımlar ve mevcut organizasyonlar içinde girişimciliğin nasıl geliştirilebileceğine yönelik olduğu görülmektedir.

1970'lerden 1980'lere geçiş yıllarında alana yönelik çalışmalar yavaşça hareketlenmeye başlamıştır. Araştırmacılar kurumsal girişimciliği örgütsel yenilenme olarak görüp, değer yaratan yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla örgütsel yaptırım ve kaynak bağımlılığı gerektiren girişimci davranış olarak kavramsallaştırmaya başlamışlardır (Kuratko, 2017b).

Miller (1983), işletmelerin girişimcilik faaliyetleri ile çevresel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri incelediği “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of

Firms” adlı çalışmasında, stratejik yönetim kapsamında girişimciliğin bireysel düzey yanında işletme düzeyinde de çalışılabileceğini (Danışman, Erkocaoğlu, 2007) ifade etmiş ve risk alma, proaktiflik, radikal ürün yeniliğinin kurumsal girişimciliği oluşturduğunu belirtmiştir.

Burgelman (1984) büyük firmaların mevcut ürün ve hizmetlerinde çeşitlendirme faaliyetlerini incelemiştir. Kurumsal girişimcilik faaliyetleri içerisinde bulunan firmaların kendi iç süreçlerinde ortaya koydukları yenilikçi davranışlar sayesinde de fırsatları genişletebileceğini belirtmiştir. Kurumsal girişimcilik için uygun olan örgütsel yapının belirlenmesi amacıyla, girişimcilik faaliyetinin başlatılmasının “stratejik önemi” ve firmanın temel yetkinlik ve becerilerinden farklı olarak “ihtiyaç duyulabilecek gereksinimlerin” değerlendirilmesini konu eden iki boyut önermiştir.

1985 yılında Pinchot’un popüler kitabı “intrapreneurship” iç girişimcilik adlı eseri yayınlanmasıyla birlikte konu birkaç yıl süresince ön plana çıkmıştır. Jennings ve Lumpkin (1989) kurumsal girişimciliğin objektif bir tanımını yapmak için yazmış oldukları makalede kavramı “yeni ürünlerin ve/veya pazarların geliştirilmesi” olarak ele almıştır. Bu tanım, kurumsal girişimcilik için işlevsel bir ölçek geliştirmek maksadıyla girişimci ve geleneksel firmalar arasındaki örgütsel değişkenlerin farkını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Bununla birlikte Morse (1986) ve Duncan (Duncan ve diğ., 1988) gibi araştırmacılar da iç girişimciliğin sınırlılıkları ve kavramın zayıf yönlerini keşfetmeye odaklanmıştır. 1980’lerin sonlarında araştırmacılar kavramın hayal kırıklığına uğramışlar, fakat tüm bu konuya ilişkin büyüme sancılarına rağmen alana olan ilgi güçlenerek artmaya devam etmiştir (Kuratko, 2017a).

1990’larda iç girişimcilik “intrapreneurship” kavramının popüleritesi azalmış ve kurumsal girişimcilik alanında yeni tanımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Guth ve Ginsberg (1990), kurumsal girişimcilik konusunun iki tür fenomeni ve bunları kapsayan süreçlerden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, faaliyet halinde bulunan organizasyonlarda içsel inovasyon veya girişimler yoluyla yeni işlerin başlatılması, ikincisi ise organizasyonlarda kilit fikirlerin sürekli yenilenmesi yoluyla dönüşümü olarak belirtmiştir. Zahra (1993) dış çevre, kurumsal girişimcilik ve finansal performansı ele aldığı çalışmasında; kurumsal girişimciliğin sürdürülebilirliğinde dış çevrenin etkin olarak taranmasının ve yöneticilerin kendi algılarının önemine vurgu yapmış, bu algıların girişimsel faaliyetlerde örgütlerin tercihlerini şekillendirdiğinden bahsetmiştir. Stopford ve Baden Fuller (1994) farklı kurumsal girişimcilik türlerinin zamanla birbirine bağlanabilme sürecini araştırmışlardır. Aynı firmada farklı girişimcilik türlerinin mevcut olabileceğini, girişimcilik türlerindeki çoğu niteliğinin ortak

olduğunu ve bu özelliklerin zaman içinde rollerini ve görece önemini değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Krackhardt (1995) işletmelerde gayri resmi ağların girişimsel faaliyetlerdeki önemini incelemiş ve ağ bağlarının kurumsal yapıdan ayrı tutulamayacağı sonucuna varmıştır. Zahra ve diğerleri (1999) kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin pazardaki değişikliklere cevap verebilecek şekilde firmanın yeteneklerini arttırabilecek yeni bilgi yaratabileceğini belirtmiş ve bu kurumsal girişimcilik sürecinde de bilgi ve örgütsel yeteneklerin nasıl kazanıldığına yönelik bir model sunmuştur. Dess ve diğerleri (1999) işletmelerde girişimci stratejileri, yapıları ve süreçleri açıklayan bütünsel bir yaklaşım önermiştir. Kurumsal girişimciliğin mevcut işletme faaliyetleri ile entegrasyonunu incelemiş ve girişimci firmaların stratejik yaklaşımlar ile yapısal yaklaşımları birleştirerek fayda sağlayabileceğini belirtmiştir. Girişimcilik Teorisi ve Uygulamasının 1999 yılı özel sayısı Kurumsal Girişimciliğe ayrılmış ve o güne kadar yapılmış araştırmaları inceleyen, farklı tanımları uzlaştıran ve kurumsal girişimcilik alanına büyük bir perspektiften yaklaşan makaleler sunmuştur. Sharma ve Chrisman (1999) kurumsal girişimcilik alanında hali hazırda mevcut olan tanımları derleyerek ortak bir zemin oluşturmayı amaçlamış, zamanla birlikte kavram üzerindeki karışıklığın ortadan kalkacağını belirtmiştir. Guth ve Ginsberg'in (1990) yaklaşımını benimseyerek yapmış oldukları tanımda kurumsal girişimciliği; bir birey ya da bir grup bireyin faaliyet halindeki bir organizasyonda yeni bir organizasyon yaratması veya bu organizasyonda yenilenmeyi ya da yenilikçiliği teşvik etmesini sağlayan bir süreç olarak ifade etmişlerdir.

20. yüzyılın sonlarında araştırmacıların geçmiş çalışmaları bütünsel bir bakış açısıyla ortak bir uzlaşma içerisinde ele almış olmaları, 21. yüzyılda kurumsal girişimcilik kavramının daha iyi bir tanıma sahip olmasını sağlamıştır.

21. yüzyılın ilk on yılında da kurumsal girişimcilik aracılığıyla, yenilikçi yetkinliklerin gelişimi ilgi çekmeye devam etmiştir. Ahuja ve Lampert, (2001) kimya endüstrisinde yapmış oldukları çalışmalarında faaliyet halinde bulunan organizasyonların nasıl yeni buluşlar gerçekleştirdiğine yönelik bir model sunmuşlardır. Aşinalık, olgunluk ve yakınlık tuzağı olarak ifade ettikleri üç farklı örgütsel patolojinin firmaların atılım icatlarını nasıl olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Girişimci eylemleri, “diğer firmaların fark etmediği ya da faydalanmadığı fırsatlardan yararlanan yeni biçimli bir davranış” olarak tanımlayan Smith ve Di Gregorio, (2002) çalışmalarında keşif ve girişimcilik eylemi teorisi önerisinde bulunmuşlar ve girişimcilik faaliyetlerinin değişen piyasa etkilerini incelemişlerdir. Kurumsal girişimcilik teşebbüsünde bulunan firmanın yeni teknolojiler, pazarlar ve yeni işletme yöntemleri hakkında bilgi edinmesini

sağladığını ifade eden Schildt ve arkadaşları (Schildt, Maula, Thomas, 2005) ortak girişim, satın almalar, stratejik ortaklıklar vb. dışsal kurumsal girişimcilik vasıtasıyla teknolojik bilgilerin elde edilmesi ve öğrenilmesine ilişkin öncülleri incelemiştir.

2010'larda kurumsal girişimciliğin diğer disiplinlerle ilişkisinin incelenmeye başladığı gözlemlenmektedir. Goodale ve arkadaşlarının (Goodale ve diğ., 2011) kurumsal girişimciliğin öncülleri ve yenilik performansı arasındaki ilişkide operasyon kontrol değişkenlerinin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kurumsal girişimcilik öncüllerinin operasyon kontrol değişkenleri ile etkileşime girdiğinde yenilik performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Bununla birlikte çeşitli ölçek çalışmalarının yapıldığı da gözlemlenmektedir. Kuratko ve diğerleri (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014) yöneticilerin girişimci davranışa elverişli bir ortamı algılamalarına yönelik kurumsal girişimcilik değerlendirme ölçeği tasarlamışlardır. Covin ve Wales (2012) girişimcilik eğilimini ölçmeye yönelik yapılan çalışmaları değerlendirdiği makalesi de ölçek çalışmalarına yönelik araştırmalara bir başka örnektir.

Kurumsal girişimcilik alanında yıllar içerisinde yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde Kuratko (2017a) üç farklı araştırma alanının; kurumsal girişim 'corporate venturing', girişimcilik eğilimi 'entrepreneurship orientation' ve stratejik girişimcilik 'strategic entrepreneurship' geliştiğini ifade etmiştir. Kuratko ve Audretsch (2013) yapmış oldukları çalışmada kurumsal girişimcilik kavramını neyin oluşturduğunun net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaya çalışmışlardır. Morris ve diğerlerinin (2011) çalışmasını ana hat olarak belirleyen araştırmacılar, kurumsal girişimcilik alanını kurumsal girişim ve stratejik girişimcilik olarak iki ana başlık altında toplamışlardır. Kuratko ve Morris (2018)'de kurumsal girişimcilik alanının; kurumsal girişim, stratejik girişimcilik ve girişimcilik eğiliminden oluştuğunu belirtmişlerdir. Şekil 3.1'de kurumsal girişimcilik alanının sınıflandırılması sunulmuştur.



Şekil 3.1: Kurumsal Girişimciliğin Sınıflandırılması

Morris, Michael, H., Donald F. Kuratko, Jeffrey G. Covin. (2011). **Corporate Entrepreneurship & Innovation** (3. baskı). South Western: Thompson Publishers; Donald F. Kuratko (2017a), **Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions**, (Foundations and Trends in Entrepreneurship: Vol. 13, No. 6, pp 441–490)

Girişimcilik eğiliminin kurumsal girişimcilik alanının ana bölümlerinden biri olmasında Covin ve Slevin (1989), Covin ve Slevin (1991) ve Lumpkin ve Dess (1996) çalışmaları büyük bir etki oluşturmuştur (Kuratko, 2017a). Bununla birlikte kurumsal girişimciliğin literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelendiği görülmektedir. Kurumsal girişimcilik alanında yapılan çeşitli çalışmalarda, araştırmacılar bu kavram ile ilgili farklı boyutlar ortaya koymuşlardır. Kavram üzerinde ortak bir uzlaşma olmaması bu çeşitliliğin nedeni olarak belirtilebilir. Literatür incelendiğinde firma seviyesindeki girişimciliğin; Miller ve Friesen (1983) çalışmasına dayanan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, boyutlarından oluşan “Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımı (Entrepreneurial Orientation Approach)” ile yenilikçilik, iş girişi ve stratejik yenilenmeyi boyut olarak benimseyen “Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı (Corporate Entrepreneurship Approach)” adı verilen iki temel yaklaşımdan oluştuğu ve çoğunlukla yazında, girişimcilik yönelimi ile kurumsal girişimciliğin birbirinin yerine kullanıldığı göze çarpmaktadır (Erkocaoğlu, 2012). Literatürde kurumsal girişimcilik ile ilişkilendirilen boyutların; yeni girişimler, yeni işler, ürün/hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma, proaktif olma ve rekabetçi mücadelelilik olduğu görülmektedir. Tablo 3.1’de kurumsal girişimcilik kapsamında kullanılan boyutlar ve bu boyutları ortaya koyan araştırmacılar sunulmuştur.

Tablo 3.1 Kurumsal Girişimcilik Boyutları

Boyut	Tanım	Teorik Altyapı
Yeni Girişimler	Yeni özerk ya da yarı-özerk birim ya da firmaların oluşturulması	Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) Macmillan ve diğerleri (1984) Kanter ve Richardson (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharma ve Chrisman (1999)
Yeni İşler	Mevcut ürün ve pazarlarla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ya da bu işlere girilmesi	Rulr ve Irvin (1988) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994)
Ürün/Hizmet Yenilikçiliği	Yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konması	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Süreç Yenilikçiliği	Üretim yöntemleri ve teknikleri	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Kendini yenileme	Stratejinin yeniden düzenlenmesi, yeniden örgütlenme ve örgütsel değişim	Vesper (194) Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991,1993) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Muzyka ve diğerleri (1995) Sharma ve Chrisman (1999)
Risk Alma	Yeni fırsatların peşinde cesur kararlar verme ve kaynakların kullanımında hızlı hareket etme ile ilgili kayıp ihtimali	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986,1989,1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess ve diğerleri (1996) Lumpkin ve Dess (1996,1997) Lumpkin (1998)
Proaktiflik	Tepe yönetimin inisiyatif alma ve öncü olma konusundaki yönelimi	Covin ve Slevin (1986,1991) Venkatraman (1989) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996,1997) Dess ve diğ. (1997) Kumpkin (1998)
Rekabetçi Mücadelecilik	Rakiplere karşı agresif bir duruş sergileme	Covin ve Slevin (1986,1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996,1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)

Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2003, c. 10 s. 1: 7–24.

Kuratko ve Morris (2018) ve Kuratko (2017a)'nın belirtmiş olduğu kurumsal girişimcilik alanını oluşturan; kurumsal girişim, stratejik girişimcilik ve girişimcilik eğilimi aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

3.1. Kurum Girişimi

Kurumsal girişim genel olarak dahili (internal corporate venturing) ve harici (external corporate venturing) kurum girişimi olmak üzere iki ana faaliyet grubundan oluşmaktadır.

Dahili kurum girişimi; girişimcilik odağıının firma sınırları içinde bulunduğu girişimleri ifade etmektedir. Dahili kurum girişiminde, yeni şletmeler şirket tarafından kurulur ve genellikle mevcut şirket yapısı içinde bulunur (Dushnitsky, Birkinshaw, 2016; Kuratko, Morris, 2018).

Harici kurum girişimi; var olan kuruluşun dışında kalan yarı özerk veya özerk örgütsel varlıkların yaratılmasıyla sonuçlanan kurumsal girişimcilik faaliyetlerini ifade eder (Sharma, Chrisman, 1999). İttifaklar, satın almalar veya spinoff gibi örgütsel modlar yoluyla gerçekteşebilir ve gelişen pazar ve teknolojiyi takip etme fırsatı sunar (Schildt, Maula, Thomas, 2005).

3.2. Stratejik Girişimcilik

Stratejik bir bakış açısıyla zenginlik elde etmek için yapılan girişimsel faaliyet (Hitt ve diğ., 2001) olarak ifade edilen stratejik girişimcilik, kurumsal girişimcilik alanının üçüncü ana kategorisini oluşturmaktadır. Kurum girişimi (corporate venturing), yeni şletmelerin yaratılmasında şirketin katılımını içerirken stratejik girişimcilik, zorunlu olarak şirkete yeni şletmeler eklemeyi gerektirmeyen daha geniş bir girişimsel başlangıç dizisine karşılık gelmektedir (Kuratko, 2017a).

Stratejik girişimciliğı strateji ve girişimciliğın değer yaratan kesişim kümesi olarak ifade eden Ireland ve Webb (2007) inovasyonun etkisiyle rekabetçi üstünlük elde etmenin gelecekteki fırsatları araştırmak adına önemli olduğunu ifade etmiştir. Stratejik girişimcilik, eşzamanlı olarak fırsat bulma ve avantaj arama davranışları içermektedir (Kuratko, 2017a).

Stratejik girişimcilik, stratejik yenileme/ canlandırma, sürekli yenileme, alanı tekrar tanımlama, organizasyonel gençleşme ve iş modelini yeniden oluşturma şeklinde

ifade edilebilecek beş biçimden birini alabilir (Covin, Miles, 1999; Kumkale, 2015). Kısaca bu beş biçim sırayla maddeler halinde belirtilmiştir.

- Stratejik yenileme/canlandırma (strategic renewal): Firmanın faaliyette bulunduğu endüstride rakipleriyle ilişkilerini, onlarla rekabet etme şeklini yeniden tanımlaması ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için faaliyetlerini yeniden konumlamasıdır.
- Sürekli yenileme (sustained regeneration): Firmanın düzenli ve sürekli olarak yeni ürün ve hizmetleri tanııtma veya yeni pazarlara girme konusunda fırsatları dikkate almasıdır.
- Alanı yeniden tanımlama (domain redefinition): Girişimci firmaların yeni bir pazarı belirleme ve oluşturma yeteneğidir. Rekabetin nerede ve nasıl gerçekleştiğinin yeniden tanımlanmasıdır. Diğer firmalar aktif olarak arayışa geçmeden önce harekete geçerek yeni bir ürün pazarının oluşturulmasıdır. Başka bir şekilde belirtmek gerekirse yoğun rekabetin olduğu kırmızı okyanuslardan rekabetin olmadığı mavi okyanuslara geçmek olarak da belirtilebilir (Kumkale, 2015).
- Organizasyonel gençleşme (organizational rejuvenation): Değer zincirinin yeniden yapılandırılması veya iç kaynak tahsisi düzeninin değiştirilmesi ile ilgilidir. Firmanın iş süreçlerinde değişiklik yaparak rekabet üstünlüğü sağlaması ve bunu sürdürülebilmesidir (Covin, Miles, 1999; Kumkale, 2015).
- İş modelini yeniden oluşturma (business model reconstruction): İşletmenin verimliliğini arttırmak adına kendisini endüstrideki rakiplerinden farklılaştırarak iş modelini yeniden yapılandırılmasıdır (Kuratko, Audretsch, 2009).

3.3. Girişimcilik Eğilimi

Girişimcilik oryantasyonu, girişimcilik yönelimi, girişimci duruş, girişimcilik düzeyi gibi kavramlarla da ifade edilen 'Girişimcilik Eğiliminin' kurumsal girişimcilik alanının ana bölümlerinden biri olmasında Covin ve Slevin, (1989), Covin ve Slevin, (1991) ve Lumpkin ve Dess, (1996) çalışmaları itici bir güç sağlamıştır.

Firma düzeyinde girişimciliğin kavramsallaştırmasından türetilmiş olan ve stratejik yönetim bilginleri tarafından yaygın olarak kullanılmakta olan girişimcilik eğilimi, bir firmanın ne kadar girişimci olduğunu ölçen en sağlam yapıdır. Sürekli ve tekrar eden bir şekilde yenilikçi, proaktif ve rasyonel risk alma eğilimi gösteren firmalar "girişimci" olarak ifade edilmektedir (Covin, Slevin, 1991; Dung ve diğ., 2020).

Organizasyonlara rekabet avantajı yaratmak amacıyla girişimci kararların verilmesi ve eylemlerin gerçekleştirilebilmesinde temel sağlayan girişimcilik eğilimi bir strateji oluşturma sürecidir. Bununla birlikte girişimcilik araştırmalarında en sık uygulanan firma düzeyinde yapılardan birini oluşturmaktadır (Lomberg ve diğ., 2017). Bir firmanın girişimcilik düzeyini değerlendirebilmek için sıkça kullanılan girişimcilik eğilimi, özellikle kurumsal girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmede yaygın olarak kullanılmaktadır (Fayolle, Basso, Bouchard, 2010).

Girişimcilik eğilimi genel olarak bir firmanın genel rekabet yönelimi olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın girişimci ya da geleneksel olma yönelimi, stratejik duruşunun bir göstergesidir. Bu durum, sık ve kapsamlı olarak teknoloji ve ürün yeniliği, agresif bir rekabet yönelimi ve üst yönetimin güçlü risk alma eğilimi ile karakterize edilmektedir. Yenilikçilik, proaktivite ve risk alma boyutları ile şekillendirilen firmaların süreçleri, yapıları ve davranışları girişimcilik eğilimini ifade etmektedir (Covin, Slevin, 1989). Literatürde yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun girişimcilik eğilimini yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma değişkenleri ile birlikte ele aldığı görülmektedir (García-Piqueres, Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, 2019; Gupta, V., Gupta, A., 2015; Lomberg ve diğ., 2017; Pittino ve diğ., 2018; So ve diğ., 2017).

3.4. Girişimcilik Eğiliminin Boyutları

Bu çalışmada, kurumsal girişimcilik alanının ana bölümlerinden biri olarak belirtilen (Kuratko, 2017a; Kuratko, Morris, 2018) ve Covin ve Slevin (1989), Covin ve Slevin (1991), Lumpkin ve Dess'in, (1996) çalışmalarında geçen, ayrıca literatürde çoğunlukla yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma değişkenlerinden oluşan (Gupta, V., Gupta, A., 2015; Lomberg ve diğ., 2017; So ve diğ., 2017) girişimcilik eğiliminin boyutları dikkate alınmıştır. Girişimcilik eğilimini kavramsal yönden en iyi temsil eden (Lomberg ve diğ., 2017) bu üç boyut aşağıda maddeler halinde kısaca açıklanmıştır.

- Yenilikçilik: Girişimcilik eğiliminin en önemli boyutu olarak görülen yenilikçilik; bir firmanın yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlere, deneylere ve yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme eğilimini ifade etmektedir (Ciabuschi ve diğ., 2020; Lumpkin, Dess, 1996; Dung ve diğ., 2020). Yenilikçilik (inovasyon) genel anlamda süreç, sonuç ve bir düşünce yapısı olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmektedir (Kahn, 2018). Sonuç olarak yenilikçilik; araştırma ve mühendislik çalışmalarından oluşan, yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi amaçlayan ürün yenilikçiliği, pazar

araştırmasını, ürün tasarımı, reklam ve tanıtımdaki yenilikleri içeren pazarlama yenilikçiliği, sektörü değiştiren bir sonuç olarak iş modeli yenilikçiliği, tedarik zinciri ağı, tedarik zinciri teknolojisi, tedarik zinciri süreçleri veya bunların kombinasyonları dahilinde gerçekleştirilen tedarik zinciri yenilikçiliği ve organizasyon yapısında, yönetim şekillerinde, çalışma ortamlarında gerçekleştirilen örgütsel yenilikçilik olmak üzere çıktılara odaklanmaktadır (Bedi, 2016; Dess, Lumpkin, 2005; Kahn, 2018). Bir süreç olarak yenilikçilik, sonuçların meyvelerini verebilmesi için yenilikçilik sürecinin nasıl organize edilmesi gerektiğini ele almaktadır. Bir zihniyet olarak yenilikçilik, organizasyonun bireysel üyeleri tarafından yenilikçiliğin içselleştirilmesine ve gelişmesine izin veren, yenilikçiliğin teşvik edildiği ve desteklendiği bir organizasyon kültürünün yaratılmasına yöneliktir (Kahn, 2018). Firmaların mevcut teknoloji ve uygulamalardan ayrılmasını ve ötesine geçmesini içeren yenilikçilik, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kilit bir rol üstlenmektedir (Dess, Lumpkin, 2005).

- Risk Alma: Bir firmanın “belirsizliğe toleransı” ve riskli yatırım yapma istekliliğini yansıtmaktadır (Gunawan, Jacob, Duysters, 2016). Diğer bir ifadeyle bir firmanın girişimin başarılı olup olmayacağını bilmeseyse bile karşılaştığı girişim fırsatını yakalama istekliliğini ifade etmektedir (Dess, Lumpkin, 2005). Risk alma; bilinmeyene yönelerek, çok fazla borç yükümlülüğü altına girerek veya belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli kaynaklar sağlayarak cesur eylemlerde bulunmayı içermektedir (Lumpkin, Dess, 2015). Firmaların belirsizlikle başa çıkma eğilimini yansıtan risk alma eğilimi, gelecekle ilgili bilginin yetersiz olduğu durumlarda yöneticilerin stratejik karar vermesiyle ortaya çıkmaktadır (Anderson ve diğ., 2015; Dung ve diğ., 2020). Organizasyonların ve yöneticilerinin karşılaştığı risk türleri; ticari risk, finansal risk ve kişisel risk olarak belirtilebilir. Ticari risk alma, denenmemiş pazarlara girme veya kanıtlanmamış teknolojilere bağlılık ile ilişkili risktir. Finansal risk alma, bir şirketin büyümek için yoğun bir şekilde borç almasını veya kaynaklarının büyük bir bölümünü taahhüt etmesini gerektiren riski ifade etmektedir. Kişisel risk alma, yöneticinin stratejik bir eylem tarzı olarak üstlendiği ve sonuçlarının şirketin gidişatını ve kendi kariyerlerini etkilediği risktir (Dess, Lumpkin, 2005). Tüm firmalar hayatta kalmak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmek için düşük belirsizlik ve küçük kaynak taahhütleri içeren “güvenli” riskten, yüksek belirsizlik ve büyük kaynak

taahhütlerini içeren yüksek riske kadar belirli bir düzey riskin üstesinden gelmek durumundadırlar (Linton, 2019).

- Proaktiflik: Sürekli yeni fırsatların peşinde koşmaya yönelik bir tutumu yansıtan proaktiflik (García-Piqueres ve diğ., 2019; Pittino ve diğ., 2018) firmanın, rekabetin önünde yeni ürün ve hizmetler bulma ve gelecekteki talep beklentisiyle hareket etme eğilimi olarak açıklanmaktadır (Gunasekara ve diğ., 2020; Wang, Altinay, 2012). Lumpkin ve Dess (1996) kavramı gelecekteki sorunların, ihtiyaçların veya değişikliklerin öngörülerek hareket edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brettel, Chomik, Flatten, 2015). Proaktifliği uygulayan stratejik yöneticiler, geleceğe odaklanarak büyüme ve kalkınma için yeni olasılıklar arayışında (Dess, Lumpkin, 2005) olmakla birlikte proaktif firmalar, sektörlerindeki rekabetin doğasını da değiştirmenin yollarını aramaktadırlar (Dada, Fogg, 2016; Linton, 2019). Yeni pazarlara ilk giren, marka kimliğini kuran, idari teknikleri uygulayan veya bir endüstride yeni işletim teknolojilerini benimseyen firmalar marka bilinirliği ve fiyatları düşürecek rakip olmaması nedeniyle yüksek avantaj elde etmektedirler. Bununla birlikte yeni ürünler tanıtan veya çığır açan teknolojileri benimseyen şirketlerin müşterileri, yeni bir şeyler yapma yolunda isteksiz olması ya da şirketin tam hazır olmadan önce ilk hamle yapmaya çalışması nedeniyle başarısız olabilmektedir. Bu nedenle, proaktif bir stratejinin rekabetçi avantajlar sağlayabilmesi için çevrenin dikkatli bir şekilde izlenmesi ve kapsamlı fizibilite araştırması gerekmektedir (Dess, Lumpkin, 2005).

4. KÜLTÜR

Kültür, antropologlar ve sosyologlar tarafından uzun zamandır incelenmekte ve bu da kültürün birçok modeli ve tanımı ile sonuçlanmaktadır (Schein, 2016). Bunun sonucunda kavramın kabul edilebilir bir tanımını yapabilmek ortaya çıkan en büyük sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Brooks, 2009).

Birkaç anlamı olan kültür kavramı kökenini Latince 'den almakta ve toprağın işlenmesi anlamına gelmektedir (Li, 2018). Batı dillerinin çoğunda ise kültür genellikle "medeniyet" veya "zihnin iyileştirilmesi" özellikle eğitim, sanat ve edebiyat gibi iyileştirmenin sonuçları anlamına gelmektedir. Yapılan tanımlar dar anlamda kültürü ifade etmekteyken, sosyologlar ve özellikle antropologlar arasında yaygın olan kelime çok daha geniş bir kullanım anlamına karşılık gelmektedir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Örgütsel davranışta kökenleri sosyoloji ve antropolojiye dayanmakta olan kültürün tanımı sosyologlar tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Scandura, 2018).

- Sosyal bir grubun neredeyse tüm üyeleri tarafından paylaşılır.
- Grubun yaşlı üyeleri tarafından genç olanlara aktarılmaktadır.
- Kişinin ahlak, yasalar ve gelenekler gibi dünya algısını veya davranışlarını şekillendirir.

TDK'da [01.03.2020] kültür kavramı "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" olarak ifade edilmektedir.

Hofstede ise kültürü '*zihinsel yazılım*' olarak metaforlaştırmıştır. Kişinin yaşamı boyunca edinmiş olduğu duygu, düşünce ve hareket kalıplarını bir '*zihinsel program*' ya da '*zihnin yazılımı*' olarak ifade etmiştir. Programlama aile içinde başlamakta; mahalle içinde, okulda, gençlik gruplarında, işyerinde ve yaşayan toplulukta devam etmektedir. Kültürü, aynı yerde yaşamış veya yaşamakta olan insanlarla birlikte paylaşılması ve aynı sosyal ortamda öğrenilmesinden dolayı kolektif bir olgu olarak nitelendiren Hofstede; "Bir grubun veya başka bir kategorideki kişilerin üyelerini

diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması” olarak tanımlamıştır (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010).

Schein ise (2016) kültürü, “Belli bir grup bireyin geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış olan dışsal uyum ve içsel entegrasyon sorunlarını çözmesi sonucunda elde etmiş oldukları birikmiş ortak öğrenimi, yeni üyelere bu problemlerle ilgili olarak algılamının, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın doğru yolu olarak öğretilmesi” olarak tanımlamıştır.

4.1. Kültürün Özellikleri

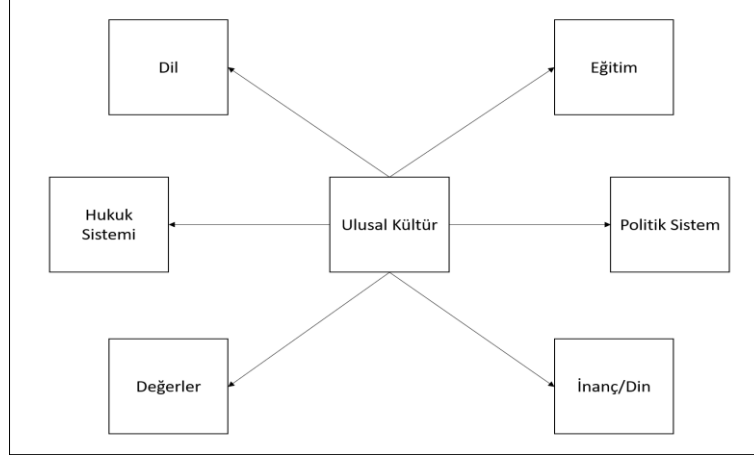
Kültürün özelliklerinin incelenmesi, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi ve insan davranışı üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Araştırmacılar; kültürün paylaşıldığını, nesiller arasında aktarıldığını, semboller üzerine kurulu olduğunu, öğrenildiğini ve dinamik olduğunu belirtmişlerdir. Samovar ve arkadaşları (2017) tarafından belirtilen bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- Kültür paylaşılr: Kişisel deneyimler ve genetik miras bireyleri benzersiz kılarken, kültür insanları kolektif bir referans çerçevesi içerisinde birleştirmektedir. Belirli bir kültür içindeki insanlara ortak bir bilgi havuzu, kimlik duygusu, paylaşılan gelenekler ve genellikle diğer insan gruplarından farklı olan özel davranışlar veren ortak bir gerçekliğin paylaşımıdır (Samovar ve diğ., 2017).
- Kültür nesiller arası aktarılır: Bir kültürün devamlılığının sağlanabilmesi için, kültürü oluşturan önemli mesaj ve unsurlarının sadece paylaşılması değil, gelecek nesillere de aktarılması gerekmektedir. Böylece geçmiş, şimdiki zaman olmakta ve kültürün sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu durum, kültüre temel kabul edilen çok sayıdaki değer, norm ve davranışın bir nesilden diğerine aktarılması gerektiği anlamına gelir. Kültürü aktarma süreci bir tür kültürel mirastır. Bu nedenle, bu ‘miras’ her yeni kuşak gelmeden uzun bir süre önce değişmiş olabilecek inanç ve eylemlerden oluşmaktadır (Samovar ve diğ., 2017).
- Kültür sembollere dayalıdır: Kültür, insanların sembolik düşünme ve bu sembollerini ifade etme kapasiteleri sayesinde nesiller arası aktarılabilir. Semboller; bayraklar, alyanslar, el işaretleri, kelimeler, elbiseler, heykeller ve dini simgeler gibi çeşitli biçimlerde olabilir ve her birinin birer mesaj değeri

vardır. Semboller sayesinde geçmiş nesillerin kolektif bilgeliği aktarılır ve geçmiş hataların tekrarlanmasının önüne geçilir (Samovar ve diğ., 2017).

- Kültür öğrenilir: Kültür, nesiller arası aktarılan ve sembolize edilen şeylerin her birinin o topluma ait üyeler tarafından içselleştirilmesi yoluyla öğrenilmektedir. Öğrenim resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) şekillerde gerçekleşebilir; okuldaki tarih dersleri, dini eğitim, doktor ziyaretleri ve dans kursları kültürün resmi öğretim yoluyla öğrenilmesini sağlar. Resmi olmayan (informal) öğrenme şekli genellikle fark edilmeden, bilinçsiz bir şekilde etkileşim yoluyla gerçekleşmektedir. Aile, okul, dini kurumlar ve toplum kültürün öğrenildiği en güçlü kaynaklardır (Guest, 2017; Samovar ve diğ., 2017).
- Kültür dinamikdir: Kültürler, birçok etkiden dolayı değişebilmektedir ve bu değişim en eski avcı toplayıcı toplumlardan beri devam etmektedir. Amerikan kapitalizminin yayılması, dünya nüfusunun büyümesi, büyük göçmen hareketleri, bilgi teknolojisinin yaygınlaşması, savaşlar, teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle kültürlerde değişim gerçekleşmektedir. Teknoloji, kelimelerin, seslerin ve görüntülerin aynı anda tüm dünyaya aynı anda gönderilmesine izin verdiği için dünya çapındaki difüzyonu büyük ölçüde etkilemiştir. Tüm bu etmenler neticesinde kültürün birçok yönü değişmekle birlikte, kültürün derin yapısı büyük değişikliklere direnmektedir. Giyim, müzik, yemek, ulaşım ve kitle eğlencesinde görülen değişiklikler yüzeysel olmakla birlikte kültürü derinlemesine etkilemezler. Çoğu durumda, bunlar sadece mevcut kültürle harmanlanır ya da geçici bir moda olarak kalırlar. Bununla birlikte, etik ve ahlak, aile ve geçmişin önemi, dini uygulamalar, cinsiyet ve yaşa yönelik tutumlar ile ilişkili değerler ve davranışlar, kültürün derin kısmını oluşturmaktadırlar ve nesillerce aktarılırlar (Samovar ve diğ., 2017).

Kültürün özelliklerinden kısaca bahsettikten sonra, içinde büyüdüğümüz ve çalıştığımız toplumda değerlerimizin nasıl geliştiğini etkileyebilecek faktörlere de kısaca değinmekte fayda vardır. Şekil 4.1’de kültürü etkileyen faktörler sunulmuştur.



Şekil 4.1: Kültürü Etkileyen Faktörler

Brooks Ian, **Organisational behaviour: individuals, groups and organisation.** (Pearson Education, 2009)

Kültürü etkileyen unsurlar arasında en önemli sayılabilecek faktör belki de dildir. Bununla birlikte, inanç ve değerler de toplumlar arasındaki farklılıkları ortaya koymada göze çarpan diğer faktörlerdir. Doğu toplumları Konfüçyüs öğretisinin etkisi nedeniyle yüksek güç mesafesine sahip ve daha toplulukçuyken, protestan iş ahlakı nedeniyle batı toplumları daha bireyci toplumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Brooks, 2009; Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010).

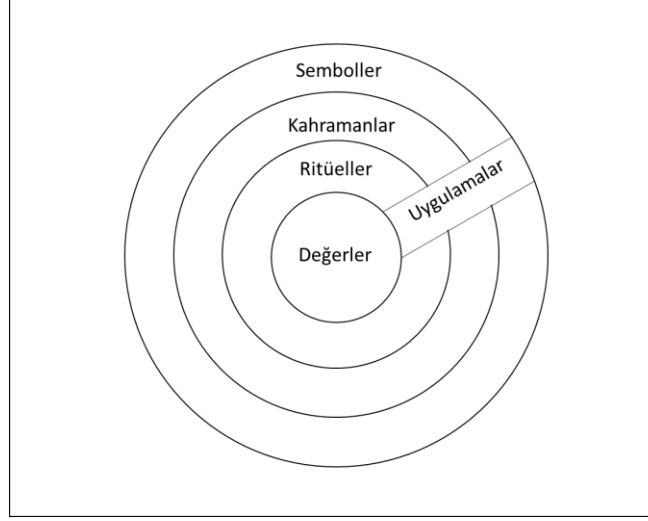
4.2. Kültürün Öğeleri

Kültürün tanımları değişmekle birlikte birçoğu kültürün paylaşıldığını, geçmişte bir noktada uyarlanabilir olduğunu veya uyarlanmış olduğunu, zaman ve kuşaklar arasında aktarıldığını vurgulamaktadır (Samovar ve diğ., 2017).

Kavram üzerinde yapılmış çok sayıda tanımlamaya göre, tüm bu tanımların ortak noktası; kültürün en temel unsurunun, bir grup insanın sahip olduğu değerler kümesi ve temel kabul edilmiş varsayımlar olduğudur (Brooks, 2009; Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010).

Kültürün yapılmış olan tanımlarından ve özelliklerinden de anlaşılacağı üzere kültür görebildiğimiz (örneğin, bir kişinin giydiği kıyafetler veya evlerinde sergilediği nesneler) ve göremediğimiz şeylerden (örneğin, ahlakı nasıl tanımladıklarını ve neye değer verdiklerini) oluşmaktadır (Scandura, 2018). Şekil 4.2’de kültürün görülebilen

ve görülemeyen bileşenleri Hofstede (2010)'nin diyagramında belirtilmiş ve açıklanmıştır.



Şekil 4.2: Kültürün Bileşenleri

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. bs. (New York: McGraw-Hill, 2010)

- Semboller; yalnızca aynı kültürü paylaşanlar tarafından anlaşılan ve belirli bir anlamı olan kelimeler, jestler, resimler veya nesneleri ifade etmektedir. Bir dilde veya jargondaki kelimeler, giyim tarzı, saç şekli ve bayraklar bu kategoriye aittir. Yeni semboller kolayca geliştirilebilmekte ve eskileri de kaybolabilmektedir. Bununla birlikte bir kültüre ait semboller düzenli olarak başka bir kültür tarafından kopyalanabilmektedir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Belirli bir kültüre ait semboller başka bir kültür ile harmanlandığında birbirine benzemekte, yeniden biçimlenmekte veya asimile olmaktadır (Eğinli, Nazlı, 2018). Semboller belirtilen çabuk değişebilir yapısından dolayı çemberin en dış tabakasında yer almaktadır.
- Kahramanlar; kültürde yüksek değerli özelliklere sahip olması nedeniyle takdir edilen ve davranış modelleri olarak kabul gören yaşayan ya da ölü, gerçek ya da hayali olan kişilerdir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010).
- Ritüeller; istenen amaçlara ulaşma sürecinde teknik olarak gereksiz görülen fakat sosyal açıdan zorunlu kabul edilen kolektif faaliyetleri ifade etmektedir. Sosyal ve dini törenlerin yanı sıra başkalarını selamlama ve onlara saygı gösterme şekilleri ritüellere örnek olarak verilebilmektedir. Görünüşte rasyonel

nedenlerle düzenlenen iş ve siyasi toplantılar, genellikle grup uyumunu güçlendirmek veya liderlerin otoritelerini gösterebilmesini sağlamak gibi amaçlara hizmet etmektedir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010).

- Değerler; insanların kendileri ve toplumları için arzu edilen hedefler veya yaşam biçimleri hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Bu inançlar sayesinde değerler belirli bir kültür içindeki insanların nasıl davranması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur (Bailey, Peoples, 2013; Samovar ve diğ., 2017).

Semboller, kahramanlar ve ritüeller Şekil 4.2'de kültürün gözlemlenebilir öğeleri olarak uygulamalar başlığı altında toplanmıştır. Bu öğeler sadece ait oldukları kültürü oluşturan bireyler tarafından yorumlanabilmektedir. Değerler ise kültürün özünü oluşturmaktadır (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Kültürün en köklü unsuru, bir grup insanın sahip olduğu değerler kümesi ve temel kabul edilmiş varsayımlardır. Neyin doğru veya yanlış olduğu ya da neyin iyi ya da kötü olduğu ile ilgili durumlarda dahil olmak üzere her türlü fenomenle ilgili bu tür değerler ve varsayımlar, insanların tutum ve davranışlarında kendini göstermektedir (Brooks, 2009).

Benzer şekilde Schein (2016) de kültürün bileşenlerini üç düzey altında toplamıştır. Bu seviyeler, görülüp hissedilebilen somut ve açık belirtilerden, kültürün özü veya DNA'sı olarak belirtilen temel varsayımlara kadar uzanmaktadır. Birinci düzeyde görüp hissedilebilen somut yapı ve süreçler ile gözlemlenebilir davranışlar; fiziksel çevredeki yapılar, dil, mitler ve hikayeler, ritüel ve seremoniler belirtilmektedir. İkinci düzey, kabul edilen inançlar ve değerler; ideolojiler, değerler, amaç ve ideallerden oluşmaktadır. Üçüncü düzeyde temel varsayımlar; bireye temel kimlik duygusunu ve kendisine özgüven sağlayan değerler ele alınmıştır.

4.3. Kültürel Yaklaşımlar

Antropologlar ve sosyologlar tarafından uzun zamandır incelenmekte olan kültürün birçok modeli ve tanımı bulunmaktadır (Schein, 2016). Farklı araştırmacıların gerçekleştirmiş olduğu çalışmalara değinilerek kavramın daha geniş bir açıdan değerlendirilebilmesi amacıyla bu başlık altında çeşitli araştırmacıların gerçekleştirmiş olduğu çalışmalara değinilecektir.

4.3.1. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi Yaklaşımı

Kültürü analiz etmeye yönelik ilk çalışmalardan bazıları, kültüre antropolojik açıdan yaklaşan Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temelini ABD'nin güneydoğu eyaletlerinde kırsal alanda yaşayan topluluklar oluşturmuş, devamında daha geniş bir kültürel bağlamda genişletilmiştir (Brooks, 2009). Araştırmacılar, her kültürün hayatta kalabilmek için ihtiyaç duyduğu gereksinimlerin aynı olduğunu ve aynı evrensel soruların cevaplama gerektğini belirtmiştir. Belli bir toplum tarafından tercih edilen bu sorunlara yönelik çözümler, toplumun değerlerini yansıtmaktadır. Sonuç olarak, tercih edilen çözümlerin ölçümü, o toplumun benimsediği değerleri gösterecektir. Her toplum tarafından çözülmesi gereken bu beş temel soru; 1) insan doğası, 2) insan ve doğal dünya arasındaki ilişki, 3) zaman, 4) insan etkinliği ve 5) sosyal ilişkilerden oluşmaktadır (Weil, 2017). Bu beş temel soruya ilişkin açıklamalar aşağıda kısaca sunulmuştur (Hills, 2002; Okmeydan, Saran, 2019; Samovar ve diğ., 2017; Weil, 2017).

- İnsan doğası yönelimi: İnsan doğasının nasıl olduğuna dair soruya toplumlar genellikle üç farklı yanıt vermektedirler. Bazı toplumlar insanların doğal olarak kötü olduğuna ve toplumun insanların kötü dürtülerini kontrol altında tutmak için güçlü önlemler alması gerektiğine inanmaya meyillidir. Bazı toplumlarda da insanların temelde iyi doğduklarını ve iyiliğe karşı doğal bir eğilime sahip olduklarını görme olasılıkları daha yüksektir. Diğer üçüncü bir grup da bu iki kutup arasında insanları çevreleyen etkilere bağlı olarak insanların ya iyi ya da kötü olma potansiyeline sahip olarak görmektedir. Toplumlar ayrıca insan doğasının değişmez veya değişebilir olup olmadığına göre farklılık göstermektedir.
- İnsan ve doğa yönelimi: Bazı toplumlar doğa karşısında insanların çaresiz kaldığını ve doğanın mutlak üstünlüğünü kabul ederken bazı toplumlar da insanların zekâ ve bilgi ile doğa üzerinde kontrol sağlayabileceğini düşünme eğilimi bulunmaktadır. Bu iki uç arasında insanların 'doğa ile uyum' içinde yaşamaya çalışmanın akılcıca olduğuna inanan toplumlar vardır.
- Zaman yönelimi: İnsanların zamanın hangi yönüne odaklanması gerektiğine yönelik olan düşüncesinde, bazı toplumlar geçmişe odaklanarak tarihten faydalanmanın ve gelenekleri sürdürmenin gerekliliğine inanmaktadırlar. Diğer toplumlar, insanların tam olarak şimdiki zamanda yaşaması gerektiğine inanarak şu ana daha fazla değer vermektedirler. Üçüncü bir grup ise daha iyi

bir gelecek inşa edebilmek için, sıkı çalışmanın gerekliliğine ve gelecek için ileriye dönük planlamaya odaklanmaktadır.

- İnsan etkinliği yönelimi: Etkinlik yönelimi, bir kültürdeki insanların etkinliği nasıl gördüklerini ifade etmektedir. “Var olma”, “gelişme” ve “yapma” şeklinde sınıflandırılabilir. Bazı toplumlarda “olmak” en değerli yönelimdir. Harika şeyler ortaya koyabilmek için çabalamak gerekli ya da önemli değildir. Diğer toplumlarda en değerli olan şey gelişmedir. Yaşam, sürekli gelişmenin bir süreci olarak kabul edilmektedir. Oluşma, gelişme ve büyüme fikrini vurgular. Benliğin bütün yönlerinin ayrılmaz bir bütün olarak gelişmesine katkıda bulunan aktivite türünü vurgulamaktadır. Manevi hayatı maddi hayata göre daha fazla değer veren toplumları ifade etmektedir. Son olarak, “yapma” yöneliminde olan toplumlar vardır. Bu tür toplumlarda, insanların hareketsiz hayatı boşa harcanmış bir yaşam olarak düşünmesi muhtemeldir. İnsanların çok çalışmak için var olduğunu ve insan değerinin başarıların toplamı ile ölçüldüğünü ifade etme eğilimindedirler.
- Sosyal ilişkiler yönelimi: Toplumun en iyi nasıl organize olabileceği ile ilgili olarak bazı toplumlar hiyerarşik bir düzeni tercih etmektedirler. Bazı insanların lider olarak doğduğunu ve önemli kararların liderler tarafından verilmesi gerektiği yönünde düşünmektedirler. Diğer topluluklarda ise herkesin toplumda oynayacağı önemli bir rol olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Bu nedenle, önemli kararlar fikir birliği ile alınmalıdır. Son olarak da bazı toplumlarda bireycilik ön plandadır. Bu toplumlarda bireyler kendi kaderlerini kontrol etmesi gerektiği düşüncesi bulunmaktadır. Kararlar alınacağına “bir kişi bir oy” tarzı ile hareket edilmektedir. Kluckhohn ve Strodtbeck’in değer eğilimleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

•

Tablo 4.1: Kluckhohn ve Strodtbeck’in Değer Eğilimleri

Algılanan Boyutlar	Olası Boyutlar		
İnsan Doğası yönelimi	İyi	İyi ve Kötü	Kötü
İnsan-Doğa Yönelimi	Baskın	Uyum	Boyun Eğdirme
Zaman Yönelimi	Geleceğe Yönelim	Şu ana Yönelim	Geçmişe Yönelim
İnsan Etkinliği Yönelimi	Var olma	Olma/Gelişme	Yapma
Sosyal İlişkiler Yönelimi	Hiyerarşik	Geniş Grup	Bireyselci

Kluckhohn, Florence Rockwood, Fred L. Strodtbeck. 1961. **Variations in value orientations**. Evanston, Illionis: Row, Peterson; Brooks Ian, **Organisational behaviour: individuals, groups and organisation**. 4. bs. (Pearson Education, 2009)’dan uyarlanmıştır.

4.3.2. Hall'ın Yüksek ve Düşük Bağlam Yaklaşımı

Kültürlerarası iletişim çalışmalarının ilk öncülerinden biri olan antropolog Edward T. Hall insanların farklı kültürler arasında nasıl iletişim kurduğuna yönelik olarak kültürleri yüksek ve düşük bağlam olmak üzere doğrusal bir düzlemde sınıflandırmaktadır (Baldwin ve diğ., 2014; Brooks, 2009; Erdem, Günlü, 2006; Samovar ve diğ., 2017).

Bağlam; diğer kişinin değerleri hakkındaki varsayımları, tecrübe, bilgi, davranış, vurgu, mimikler, duraksama ve sessizlik kullanımı gibi mesajın kendisini çevreleyen ortam ve koşulları ifade etmektedir (Dozier, Husted, McMahon, 1998; Erdem, Günlü, 2006; Göktaş, 2016). Yüksek bağlam iletişimi veya mesajında, bilginin çoğu kişide kalmakta ve bu bilginin çok azı mesaja yüklenmekteyken, düşük bağlam iletişimde bilginin tamamı mesajın kendisinde yüklüdür (Erdem, Günlü, 2006; Samovar ve diğ., 2017).

Bireylerin imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ettiği yüksek bağlam kültürlerde, mesajı alan taraf söylenenlerle yetinmeyip ne söylenmek istendiğine dair karşı tarafın geçmiş tecrübeler, yüz ifadesi, ses tonu, mimikler, imalar gibi farklı bağlamlara bakarak çıkarım yapmak durumundadırlar (Göktaş, 2016). Örneğin yüksek bağlam kültürleri olarak görülen Asya ve Arap kültürlerinde sözsüz iletişim olarak sessizlik, doğrudan iletilen mesajlar kadar önemli olabilmektedir (Brooks, 2009).

Bireylerin açık ve net bir iletişimi tercih ettiği düşük bağlam kültürlerde, mesaja iletilmek istenen duygu ve düşünceler ile birlikte bilginin çoğu aktarılmakta böylece alıcı da mesaj dışında kalan diğer faktörlere ihtiyaç duymamaktadır (Göktaş, 2016; Samovar ve diğ., 2017). Batı (düşük bağlam) kültüründe, konuşabilmenin ve akıldan geçen düşüncelerin direkt olarak belirtilmesinin önemli olduğu düşünülmekte, kendilerini net ve akıllıca ifade edebilen bireyler takdir görmektedir. Bununla birlikte yüksek bağlam kültürlerde anlaşma ve sözleşmeler daha çok sözlü iletişime dayanarak güven üzerine inşa edilirken, düşük bağlam kültürlerde anlaşma ve sözleşmelerde yazılı kurallar tercih edilmektedir. Bu durum, yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı ülkeler arasındaki birleşme ve ortak girişimlerde karışıklığa neden olabileceği ihtimalini doğurmaktadır. Karşılıklı etkileşimde farklı bağlamlarda bulunan kültürlerde fiziksel hareketlerde de farklılık görülmektedir. Örneğin, Birleşik Krallık ve Almanya'da insanlar birbirleri arasındaki belirli bir fiziksel mesafeyi sevmektedir. Bu nedenle el sıkışma, işte ve sosyal hayatta sıkça kullanılmaktadır. Mısır gibi yüksek bağlamda kültürlerde ise insanlar fiziksel olarak birbirlerine daha yakın davranmaya alışkın olup çok yakından konuşma veya sarılma sıkça görülmektedir (Brooks, 2009). Son olarak yüksek ve düşük bağlamsal kültürlerde zaman da farklı

değerlendirilmektedir. Zamanı harcanabilen, tasarruf edilebilen maddi bir varlık olarak gören yüksek bağlamlı kültürlerde görülme eğilimi monokron (monocrone), insanlar arasındaki iletişimin zamanı düzenleyen plan ve programlardan üstün tutan düşük bağlamlı kültürlerde görülme eğilimi ise polikron (polycrone) olarak tanımlanmıştır (Brooks, 2009; Önlü, Saran, 2019). Zaman yönetimi farklı bağlamlardaki ortak girişimler ve ittifakların başarısı için önem arz eden başka bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 4.2’de Edward T.Hall’ın yüksek ve düşük bağlamlı kültürlerin özellikleri sunulmuştur.

Tablo 4.2: Geniş ve Dar Bağlamda Kültürel Özellikler

Geniş Bağlamlı Kültürler	Dar Bağlamlı Kültürler
İnsani ilişkiler uzun ömürlü ve derindir.	İnsani ilişkiler daha kısa ömürlü ve yüzeyseldir.
Gündelik hayat içinde iletişim hızlı ve kısadır	İletişim son derece açık bir şekilde gerçekleştirilir
Anlaşma ve sözleşmeler tercihen sözlü yapılır	Anlaşma ve sözleşmeler tercihen yazılı yapılır
Grup içi ve grup dışı kişiler arasında kesin bir ayrım söz konusudur	Grup içi ve grup dışı kişiler arasında bir ayrım yoktur.
Kültürden etkilenen davranışlar derinlerde yatar, zor ve yavaş değişir.	Kültürden etkilenen davranışlar kolay ve hızla değişir
Üstler astlarına karşı kendilerini kişisel olarak sorumlu hissederek	Sorumluluk daha çok bürokratik sistemden kaynaklanmaktadır.

Eberhardt, G. N. (2009). Interkulturelle Kompetenz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Uni Wien; Önlü, Mükerrerem, Mine Saran, Akademik Bir Disiplin Olarak Kültürlerarası İletişim ve Kuramsal Temelleri. **Kültürlerarası İletişim İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar**. ed. Selin Bitirim Okmeydan, Mine Saran (Konya: Eğitim Yayınevi: 2019,15-54)’den uyarlanmıştır.

Hofstede (Hofstede G.J., Pedersen, Hofstede G., 2002) yüksek bağlam veya kolektivist ülkelerde sözsüz iletişimin daha ağır bastığını belirterek her iki yaklaşımı birbirine paralel olarak görmektedir (Erdem, Günlü, 2006). Yapılan çalışmalar, toplumsal kültürel özellikler bakımından Türk toplumunun kolektivist ve güç mesafesinin yüksek (Aycan ve diğ., 2000) ayrıca yüksek bağlamlı iletişimi tercih ettiğini belirtmektedir (Erdem, Günlü, 2006; Göktaş, 2016).

4.3.3. Andre Laurent'in Yönetici Roller Çalışması

Ulusal kültür anlayışını Kluckhohn ve Strodtbeck'in çalışmalarını temel alarak normatif yönetim rolünü anlamaya çalışan Laurent (1983) yöneticilerin otorite ve ilişkilere yönelik tutumunu inceleyerek farklı kültürlerden yöneticilerin iş değerlerini tespit etmeyi amaçlamıştır (Silkenat, Aresty, Klosek, 2009; Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010). İlk araştırmalar; İsviçre, Almanya, Danimarka, İsveç, Birleşik Krallık, Hollanda, Belçika, İtalya ve Fransa'da gerçekleştirilmiş, daha sonra Çin, Endonezya ve Japonya da araştırmaya dahil edilmiştir (Silkenat, Aresty, Klosek, 2009).

Kültürün rolünü anlamamanın en iyi yolunun yöneticilere sorular sormak ve sorunu nasıl çözdüklerini görmek olduğunu savunan Laurent, yöneticilerin hiyerarşi ve gücün rolü hakkında nasıl düşündüklerinden yola çıkmıştır (Harris, Brewster, Sparrow, 2003). Araştırma aşağıda maddeler halinde belirtilen başlıklara odaklanmıştır (Adler, Gundersen, 2007; Brooks, 2009; Hall Mead, Andrews, 2009).

- Hiyerarşik bir yapının ana nedeni, yetki karmaşasının ortadan kaldırılmasını sağlamasıdır (Durum-1).
- Etkin bir çalışma ortamı için, hiyerarşik düzen genellikle atlanabilir (Durum-2).
- Yöneticiler, astlarının çalışmaları hakkında gündeme getirebileceği soruların çoğuna kesin cevaplar vermeleri önemlidir (Durum-3).
- Mesleki faaliyetleri sayesinde yöneticiler toplumda önemli bir rol oynamaktadır (Durum-4).

Araştırma sonucunda kültürler arasında önemli farklılıklar olduğu, yönetim davranışlarının çoğunun kültürel olarak belirlendiği veya etkilendiği ortaya çıkmıştır. Uyuğun yönetsel varsayımların şekillenmesinde, katılımcının yaş, eğitim, şirket türü vb. diğer özelliklerinden üç kat daha fazla etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Harris ve diğ., 2003). Konfüçyüs öğretisinin gereği olarak yaşlılara ve üstlerine saygı-itaat ilkesini benimseyen ülkelerde yöneticiler açıkça tanımlanmış olan hiyerarşik bir yapıyı tercih etmekte ve bu yapıyı yok saymakta isteksiz davranmaktadırlar. Bununla birlikte Amerikan kültüründe ise hiyerarşiye daha az saygı duyulmaktadır. Hiyerarşinin atlanması anlamına gelse bile bireylerin kendi eylemlerini yerine getirmeye istekli olduğu inancı ile daha bireysel davrandığı görülmektedir (Brooks, 2009). Araştırma sonuçlarında ilginç olan bir detay ise Avrupa ülkelerinde yöneticilerin birbirlerinden farklı özellikler ortaya koymuş olmalarıdır. İsveçli yöneticilerin çoğu mükemmel bir hiyerarşinin imkânsız olduğuna inanmaktayken, çoğu İtalyan yönetici ise hiyerarşik düzenin sık sık atlanmasının kötü tasarlanmış bir organizasyona işaret ettiğine inanarak Asya ülkeleri ile benzerlik göstermektedir (Adler, Gundersen, 2007).

Araştırmaya katılan ülkelerdeki yöneticilerin belirtilen dört duruma ilişkin verileri yüzdesel olarak Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Bir ülkedeki yöneticiler tarafından yaygın olarak inanılan inanç ve değerlerin ulusal kültürel faktörlerin bir sonucu olduğunu kanıtlamaya çalışan Laurent, yönetim ve örgütsel teorilerin evrenselliği varsayılırken dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu teoriler, özellikle yerleşik olanlar bir ülkede tam olarak uygulanabilirken başka bir ülkede geçerli olmayabilir (Brooks, 2009).

Tablo 4.3: Laurent’in Yönetici Rollerini Analizi

Ülke	Durum 1 % Kabul (1989)	Durum 2 % Karşı (1989)	Durum 3 % Kabul (1989)	Durum 4% Kabul (1983)
İspanya	-	74	77	-
Danimarka	-	37	23	32
Birleşik Krallık (UK)	34	35	27	40
Hollanda	31	44	17	45
Almanya	26	45	46	46
İsveç	30	26	10	54
İsviçre	-	41	38	65
İtalya	42	56	66	74
Fransa	43	43	53	76
Belçika	-	42	44	-
ABD	17	18	52	-
Japonya	50	-	78	-
Endonezya	83	51	73	-
Çin	70	59	74	-

Laurent, André. 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management & Organization**. c. 13 s. 1–2: 75–96.; Adler, Nancy J., Nigel Campbell, André Laurent. 1989. In Search of Appropriate Methodology: From Outside the People's Republic of China Looking In. **Journal of International Business Studies**. Spring. c. 20. s.1: 61-74.; Brooks Ian **Organisational behaviour: individuals, groups and organisation**. 4. bs. (Pearson Education,2009).’dan uyarlanmıştır.

4.3.4. Fons Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Diğer kültürlerin üyeleriyle yönetim, danışmanlık ve iş yapma faaliyetleri geçmişte bulunan Trompenaars (Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden, 1997) çalışmalarını Kluckhohn ve Strodtbeck ile Hofstede'nin araştırmaları üzerine kurmuştur. 50 ülkeden, yaklaşık yüzde 75'i yönetici ve yüzde 25'i idari personel olan 30000 katılımcı ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışmasını yürütmüş ve kültürün 7 boyutunu tanımlamasını sağlayan veriler elde etmiştir (Buckley, Enderwick, Cross, 2018; Hall Mead, Andrews, 2009). Bu boyutlar; Evrensellik/Durumsallık, Toplumculuk/Bireycilik, Nötr/Duygusal, Özel/Yaygın, Başarı/Övgü, Zamana ve Çevreye Yönelik tutumlar olarak belirlenmiştir. Belirtilen boyutlar maddeler halinde kısaca aşağıda açıklanmıştır (Brooks, 2009; Buckley ve diğ., 2018; Hall Mead, Andrews, 2009; Trompenaars, Hampden, 1997; Zorel, 2014).

- Evrensellik/Durumsallık: İyi ve doğru olanın her koşulda geçerli olduğunu, tek bir doğrunun olduğunu ifade etmekteyken, durumsallık ise daha çok insan ilişkilerine dayanarak kuralların esneyebileceği görüşüne dayanmaktadır. İyi ve doğru olanın içinde bulunan mevcut duruma göre değişebileceği anlamına gelmektedir (Brooks, 2009; Buckley ve diğ., 2018; Trompenaars, Hampden, 1997).
- Toplumculuk/Bireycilik: İnsanların kendilerini birey veya bir grubun parçası olarak gördükleri kapsamı ifade etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde başarı bireye atfedilirken, Japonya veya Hindistan'da, tam tersi bir durum söz konusudur (Buckley ve diğ., 2018).
- Nötr/Duygusal: Nötr olan kültürlerin üyeleri duygularını kontrol altında tutmakta ve genellikle iş yaparken duyguların muhakeme süreçlerini bozmasına izin vermemeye çalışmaktadırlar. Duygusal kültürlerde ise duyguları ifade etmek normal görülmekte ve iletişimin bir parçası olduğuna inanılmaktadır (Hall Mead, Andrews, 2009; Zorel, 2014).
- Özel/Yaygın: Özel kültürlerde yönetici, bir astla olan görev ilişkisini bu kişiyle olan diğer ilişkilerinden ayırmaktadır. Yaygın bir kültürde ise, işe yönelik ilişkiler aynı zamanda insan ilişkileri ve bireyler arası ilişkiler dahil olmak üzere karşılıklı ilişkiyi her yönü ile etkilemektedir (Hall Mead, Andrews, 2009; Zorel, 2014).
- Başarı/Övgü: Başarı kültürlerinde insanların statüsü göstermiş oldukları çaba, yetenek ve performansa bağlıyken övgü kültürlerinde statü daha çok insanların doğum, akrabalık, cinsiyet, yaş gibi unsurları etkendir (Buckley ve diğ., 2018; Zorel, 2014).

- **Zamana Yönelik Tutum:** Zaman kavramına nasıl bakıldığı da toplumlara göre farklılık göstermektedir. Bazı kültürlerde geçmiş başarılar gelecek için yapılan planlardan daha az önemliken, bazılarında ise geçmişte yapılanlar daha çok önemlidir. Ayrıca, olayların belirli bir sırayla takip edildiği ve dakiklığın önem arz ettiği sıralı kültürler ile aynı anda birçok şeyi yapmayı gerektiren ve dakik olmanın önemsenmediği senkronize kültürlerde bulunmaktadır (Buckley ve diğ., 2018; Zorel, 2014).
- **Çevreye Yönelik Tutum:** İnsanların çevreye yönelik tutumları içsel ve dışsal yönelim olarak belirtilmiştir. İçsel yönelimli kültürlerde bireyleri kendi kararları şekillendirirken, dışsal yönelimli kültürlerde bireylerin kim oldukları duygusu, diğer insanların kendileri hakkında ne düşündüklerine bağlıdır (Buckley ve diğ., 2018).

4.3.5. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Kültürel değerleri incelemek amacıyla istatistiksel verileri kullanan ilk girişimlerden biri Hollandalı Sosyal Psikolog Geert Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir. 50 ülkeden ve üç coğrafi bölgeden 100.000'den fazla IBM çalışanıyla gerçekleştirilen (Samovar ve diğ., 2017) daha sonra 62 ülkeye genişletilen (Scandura, 2018) çalışma neticesinde geliştirmiş olduğu model, kültürlerarası analizin ana yazarı olarak literatürde yer almasını sağlamıştır. Yirmi üç ülkeden katılımcıları içeren müteakip bir çalışmada beşinci bir boyut (uzun vadeli/kısa vadeli yönelim) ortaya çıkarılmış (Samovar ve diğ., 2017), 2010 yılında da serbestliğe karşı sınırlama boyutu eklenmiştir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Hofstede'nin araştırmaları hem akademik araştırmalarda hem de yönetim uygulamaları üzerinde büyük bir etki göstermiştir. Bu kültürel değerler çerçevesi; bütçe kontrolü, girişimci davranış, eğitim tasarımı, uyuşmazlık çözümü, çalışma grubu dinamikleri, yenilikçilik ve liderlik gibi birçok iş sisteminde kullanılmak üzere dünya genelinde etkili olmuştur (Scandura, 2018). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Bireycilik/Toplulukçuluk:** Bireycilik, insanların bir grubun üyeleri olarak değil de birey olarak hareket etmeyi tercih ettiği ve birey ihtiyaçlarının öncelikli olduğuna inanmasıdır (Robbins, Judge, 2018). Bireyin karar verme, sorun çözme, üretken faaliyetlerde bulunma ve bireysel inisiyatif alma konusunda bir gruba ne ölçüde bağlı olduğunu ifade etmektedir (Brooks, 2009). Yüksek düzeyde bireyci toplumlarda insanlar kişisel özgürlüğe, kendi kendine yeterliliğe, kendi yaşamları üzerinde kontrole ve kendilerini diğerlerinden ayıran farklı niteliklerin takdir edilmesine önem vermektedir (McShane,

Glinow, 2017). Kolektivizmde yani toplulukçulukta ise grubun ve toplumun öncelikli olduğu inancı hakimdir. Bireyciliğe değer veren bir toplumun üyeleri, grubun iyiliğinden çok kendi kariyerleriyle ilgilenirken kolektivizme değer veren bir toplumun üyeleri genellikle topluluğun menfaatlerine daha fazla değer vermektedir (DuBrin, 2019). Kùltürler arası araştırmaların büyük bir çoğunluğu kùltürleri farklılaştırmanın en temel yolu olarak bireycilik-toplulukçuluk boyutuna odaklanmaktadır (Colquitt, Lepine, Wesson, 2019).

- Güç Mesafesi: Farklı rütbe, derece veya pozisyonadaki insanlar arasındaki sosyal mesafeyi temsil etmektedir (Brooks, 2009). Bir ÷lkede kurum ve kuruluşlarda gücün eşit veya eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etme derecesini ifade eder (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Bu anlamda kurum aileye, okula ve topluma atıfta bulunurken kuruluşlar istihdam alanlarını temsil etmektedir. Tüm kùltürlerin hem yüksek hem de düşük güç mesafesi ilişkilerine eğilimi olmasına rağmen, bu ilişkilerden biri daha baskındır (Samovar ve diğ., 2017).

Yüksek güç mesafesine sahip kùltürlerde üst pozisyonda bulunan bireyler otoriteye itaat edilmesini beklemektedir. Alt pozisyonlarda bulunanlar da danışma veya bir konu üzerinde fikir tartışması olmaksızın üstlerinden rahatça emir almakta ve otoriteye yönelik olumlu bir yönelimleri olduğu için güç hiyerarşisine kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Bununla birlikte yüksek güç mesafesine sahip kùltürlerde bireyler doğrudan gayri resmi tartışmalar yerine resmi prosedürler yoluyla farklılıkları çözmeyi de tercih etmektedirler (DuBrin, 2019). Bu kùltürler hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak insanların bu dünyada eşit olmadığını ve herkesin aile, eğitim, yaş, meslek, örgütsel pozisyon gibi faktörlere dayanan sayısız toplumsal hiyerarşiyile açıkça belirtilmiş haklı bir yere sahip olduğunu öğretir. Düşük güç mesafesi olarak kabul edilen kùltürler, insanlar arasındaki güç farklılıklarını en aza indirgeyen çok sayıda yasa, yönetmelik ve kural ile karakterize edilmektedir (Samovar ve diğ., 2017). Astlar ve üstler birbirlerini eşit olarak görmekte ve bir güç hiyerarşisini kolayca kabul etmemektedirler. Direktifleri sadece üstün haklı olduğunu düşündüklerinde veya kendilerini tehdit altında hissettiklerinde kabul ederler (DuBrin, 2019; McShane, Glinow, 2017). Hofstede'nin çalışmasındaki bu boyutunun Laurent'in çalışmasıyla örtüştüğü gör÷lmektedir.

- Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumda veya ÷lkede yaşayan insanların belirsiz veya bilinmeyen durumlar konusunda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ve bu belirsizliğe karşı tutumlarını yansıtmaktadır (Brooks, 2009;

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Yüksek belirsizliğe sahip kültürlerde alışılmışın dışında fikir ve davranışlar hoş karşılanmamakla birlikte fikir birliğinin önemine vurgu yapılmaktadır. Değişime karşı bir direnç görülmekte ve geleneksel sosyal protokollere bağlı kalarak belirsizlik azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu kültürlerde yüksek düzeyde kaygı ve stres ayırt edici özellikler olarak görülmektedir. İnsanlar, yaşamın sürekli bir tehlike içerdiğine inanmakta ve bu tehlikelerden kaçınabilmek için yasalara, yazılı kurallara, düzenlemelere, planlamaya, ritüellere, törenlere, yerleşik toplumsal ve davranışsal sözleşmelerin zorunlu bir ihtiyaç olduğuna inanmaktadır. Düşük belirsizliğe sahip kültürlerde ise insanlar, hayatın doğasındaki belirsizliği daha kolay kabul etmekte, olağandışı durumlara karşı hoşgörülü olma eğilimindedirler. Kurallara daha az yönelim gösterilmekte, değişim daha fazla kabul görmektedir ve daha fazla risk alınmaktadır. Bir bütün olarak düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyeleri, sosyal protokol tarafından çok daha az kısıtlanmaktadır (Samovar ve diğ., 2017).

- Erillik/Dişilik: Toplumda cinsiyete dayalı baskın değerlerle ilgili olan bu boyut; erkeklere özgü olan iddialı, sert, rekabetçi, başarıya odaklı, saldırgan, rasyonel olma gibi özelliklere karşılık, kadınlara atfedilen duygusallık, merhamet, anlayış gibi özelliklerden hangilerinin bir toplumda baskın olarak görüldüğünü erillik ve dişilik olarak sınıflandırmaktadır (Saran, Okmeydan, 2012). Eril toplumlarda para kazanmak, girişkenlik ve materyalizm çoğu zaman kişilerarası ilişkilerden önce gelmekteyken (Robbins, Judge, 2018) dişil toplumlarda başkalarına değer vermek ve yaşam kalitesini önemsemek gibi özelliklere değer verilmektedir (Colquitt ve diğ., 2019).
- Zaman Yönelimi: Hofstede'nin çalışmalarının batı perspektifine yönelik olması nedeniyle eleştirilmesi sonucunda "Konfüçyüsçü çalışma dinamizmi" olarak da adlandırılan uzun-kısa zaman yönelimi boyutu geliştirilmiştir (Samovar ve diğ., 2017). Batı ve Asya ülkelerinin karşılaştırılması ile ilgili olan bu boyut daha önceki dört boyuttan bağımsızdır ve öncesinde Çinli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen (Connection, 1987) devamında Hofstede ve Bond (1988) tarafından genişletilerek tekrarlanan ortak çalışmasının bir sonucudur (Jacobs, 2014). Toplumun geleneksel değerlere olan bağlılığını ölçen bu boyutta uzun vadeli bir yönelime sahip olan kültürlerde insanlar gelecek odaklıdır. Sebat, azim ve tasarrufa yönelik erdemler ön planda olması nedeniyle yatırımlarından hızlı bir geri dönüş beklentisi içerisinde bulunmazlar (DuBrin, 2019). Kısa vadeli yönelime sahip toplumlarda ise geçmiş ve şimdiki

an odaklıdır. Geleneklere saygı ön plana çıkmaktadır (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010) ve değişimlere daha açıktırlar (Robbins, Judge, 2018).

- Kısıtsızlık/Kısıtlılık: Kültürel boyutlara son olarak eklenen bu boyut literatürde serbestlik ve sınırlama, heveslilik ve kısıtlama, kısıtsızlık ve kısıtlılık olarak yer aldığı görülmektedir (Önlü, Saran, 2019). Mutluluk ile ilişkilendirilen bu boyut, yaşamdan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgür tatmini sağlama derecesini ifade etmektedir. Kısıtsızlık eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda insanların hayattan zevk almasına, eğlence odaklı insani arzularını gerçekleştirmesine ve dilediği şekilde para harcamalarına izin verilmektedir. Bu kültüre ait toplumlarda insanların yaşamdan keyif alacak şekilde boş zamanlarını yalnız veya arkadaşlarıyla spor, resim, müzik vb. hobilerle değerlendirmesini ve kişisel mutluluğunu arttırması beklenmektedir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010; Önlü, Saran, 2019). Burada belirtilen insan arzularının tatmini, genel olarak insan arzularının tatmin edilmesini değil, yaşamdan zevk almayı ve eğlenmeyi ifade etmektedir. Kısıtlama eğiliminin yüksek olduğu toplumlardaysa, böyle bir tatminine yönelik kişilerin eylemlerinin yanlış olabileceği düşüncesi bulunmaktadır. İnsani zevk ve heveslerin sosyal normlar tarafından düzenlenmesi gerektiği inancı hakimdir (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010)

5. FİRMA PERFORMANSI

Örgütler, sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek için belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ne derece ulaştıklarını kontrol etmek durumundadırlar. Etkili kontrolün önündeki en önemli engellerden biri, faaliyet ve çıktıların uygun bir şekilde kontrol edilmesinde yaşanan güçlüklerdir. Yönetimin ve tasarladıkları sistemlerin rolü kaynakları etkin kullanmak, kıt kaynakları organizasyonun çeşitli paydaşlarına değer yaratmak için kullanmaktır (Neely, 2007).

Yönetim, performansı doğrudan veya sistemleri aracılığıyla teşvik etmek ve üretken olmayan davranışları en aza indirmekse, performansın ne olduğu ve ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, en basit ifade ile bir faaliyetin sonucu (Wheelen ve diğ., 2018) anlamına gelen performans kavramı, organizasyonel stratejinin öğelerinin başarısını objektif olarak değerlendirmesine olanak sağlaması nedeniyle yöneticileri yakından ilgilendirmektedir (Nazarian, Atkinson, Foroudi, 2017).

Örgütsel performans, hemen hemen her yönetim alanı ile ilgilenen araştırmacılar için nihai bağımlı değişkeni olmakla birlikte, kavram üzerine içeriğe göre farklı tanımlar yapılmaktadır (Hussein ve diğ., 2014; Özer, 2012; Taouab, Issor, 2019). Genellikle etkililik ve verimlilikle birlikte anılmakta olan performans kavramının; yalın üretim, rekabet gücü, maliyet azaltma, değer ve iş yaratma, büyüme ve işletmelerin uzun vadede hayatta kalmaları ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Neely, 2007). Araştırmacılar tarafından çoğunluğun onayladığı herhangi bir işlemsel firma performansı tanımının bulunmaması, çeşitli kişilerin bireysel algılarına göre önerilen yorumlara yol açabilmektedir (Jenatabadi, 2015). Bu durum, kavram üzerine yapılan tanımların soyut veya genel, daha az veya açıkça tanımlanmasına neden olabilmektedir (Taouab, Issor, 2019). Kısacası performans, ilgili içeriğe göre herkesin kendine uygun olarak belirlediği kavramlardan biridir (Neely, 2007; Torkul, 2019).

Lebans ve Euske (2007) örgütsel performans kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda belirtilen tanımları sunmuşlardır.

- Performans, hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirilme düzeyi hakkında bilgi sunan bir dizi finansal ve finansal olmayan göstergedir.
- Performans, muhakeme ve yorumlama gerektiren bir dinamiktir.

- Performans, firma performansının değerlendirilmesinde yer alan kişiye bağlı olarak farklı anlaşılabilir.
- Performans, gelecekteki sonuçların mevcut eylemlerden nasıl etkilenebileceğini açıklayan nedensel bir model kullanılarak gösterilebilir.

Neely (2007)'e göre performans; yöneticileri gelecekte etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösteren organizasyon yaratmakta bugünden uygun önlemleri almaya yönlendirecek bütün süreçlerin toplamıdır. Başka bir ifadeyle performans, yarının ölçülen değer sonucunu veren, bugün yapılan iştir.

5.1. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri

Literatürde farklı araştırmacılar firma performansını değerlendirebilmek için nicel ve nitel anlamda çeşitli modeller sunmuşlardır. Bu başlık altında performans ölçümünde gösterge olarak kullanılan çeşitli araştırmacılara ait modelleri ve alt boyutlarına kısaca yer verilmektedir.

5.1.1. Dengeli Kurum Kartı (The Balanced Scorecard)

Robert Kaplan ve David Norton (1996) bir firmanın vizyonunu ve stratejisini sabit hedeflere ve net finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine tanımlayıp uygulamak üzere örgüt performansını; finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları altında ele almışlardır.

- **Finansal Boyut:** Diğer boyutların odak noktası olan bu boyut “hissedarlara nasıl görünmekteyiz?” sorusunun cevabını aramaktadır. Firma stratejilerinin finansal yapıdaki sonuçlarına olan katkısını ortaya koyan bu boyut; gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı, varlıkların değerlendirilmesi ve yatırım stratejisi olmak üzere üç temel amaca hizmet etmektedir (Erbaşı, 2012).
- **Müşteri Boyutu:** Zaman, kalite, servis, maliyet gibi unsurları içeren bu boyut “müşteriler bize hangi gözle bakmaktadır?” sorusunun cevabını aramaktadır. İşletmeler bu unsurlar doğrultusunda hedef belirlemelidir. İşletmenin misyon, vizyon ve stratejileri hedef kitle doğrultusunda özel amaçlara dönüştürülerek firmanın tüm tarafları arasında paylaşılmasını sağlamaktadır (Özkan, Savsar, 2017).
- **İç Süreçler Boyutu:** İşletmenin geliştirmesi gerektiği süreçlerin neler olduğu ve nerede üstün olması gerektiğini sorgulayan bu boyut, hissedarlarını ve

müşterilerini memnun etmek için şirketin özellikle yetenekli olması gereken iş süreçlerini açıklamaktadır (Nørreklit, Kure, Trenca, 2018).

- Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Örgütsel öğrenme ve gelişme boyutu değer yaratma ve sürekli öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğini, şirketin vizyonunu gerçekleştirmesi için yapması gereken değişiklikleri ve iyileştirmeleri içermektedir. Bir başka deyişle bu boyut, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, iç süreçleri iyileştirebilmek ve finansal hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır (Narayanamma, Lalitha, 2016).

5.1.2. Performans Prizması (Performance Prizm)

Performans prizması, dengeli kurum kartı yönteminin bazı eksiklerini tamamlamak üzere ikinci nesil bir ölçüm aracı olarak adlandırılmış ve geliştirilmiştir (Neely, Adams, Crowe, 2001). İyi bir performans değerlendirme modelinin gerektirdiği tüm faktörleri kapsamı bu yöntemin en önemli özelliği olarak belirtilmektedir (Tulum, 2019). Performans prizması üç boyutlu yapı dâhilinde; paydaş tatmini (stakeholder satisfaction), stratejiler (strategies), süreçler (processes), yetenekler (capabilities) ve paydaşların katkısı (stakeholder contribution) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

- Paydaşların Tatmini: Paydaşların kimlerden oluştuğunu, ne istediklerini ve neye ihtiyaç duyduklarını sorgulamaktadır. Dengeli ölçüm kartından daha geniş ve kapsamlı olarak paydaşları sadece ortaklar ve müşteriler değil aynı zamanda tedarikçiler, çalışanlar, düzenleyici kuruluşlar ve yatırımcılar olarak belirlemiştir. Bu grupların hepsinin işletmenin performansı üzerine etkisi bulunduğundan dolayı memnun edilmedikleri takdirde örgütün finansal performansı olumsuz etkilenecektir (Tulum, 2019).
- Stratejiler: Paydaşların isteklerinin ve ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesini içeren bu boyut “paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için ihtiyaç duyduğumuz stratejiler nelerdir?” sorusuna odaklanmaktadır (Taouab, Issor, 2019).
- Süreçler: İşletmenin etkili ve verimli olarak faaliyette bulunması ve paydaşların isteklerinin yerine getirilebilmesi için sorunlar belirlenmeli ve çözümler üretilmelidir. Bu nedenle bu boyut stratejilerin hayata geçirilebilmesi için uygulamaya koyulması gereken süreçlere odaklanmaktadır. Organizasyonların faaliyetlerinin temelini oluşturan temel iş süreçlerini ifade eden bu süreçler; yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, talep yaratmak, talebi karşılamak, işletmeyi planlamak ve yönetmek olarak belirtilmiştir.

- Yetenekler: Önemli bir yönetim kavramı olan yetenekler, örgütün rekabet etme yeteneğinin temel yapı taşlarıdır. İşletmenin iş süreçlerinin birlikte yürütülmesini sağlayan insanlar, uygulamalar, teknoloji ve altyapının birleşiminden oluşmaktadır. İhtiyaç duyulan yeteneklerin neler olduğu sorusuna odaklanan bu boyut işletmenin yeteneklerini, uygulama planlarını ve bunların yeterli düzeyde takip edilip edilmediğini sorgulamaktadır.
- Paydaşların Katkısı: Performans prizmasının kritik ve benzersiz bir özelliği olarak belirtilen bu boyut hem işletmelerin hem de işletmelere katkı sağlayan paydaşların karşılıklı olarak bir değer ilişkisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir. İşletme ile paydaş arasındaki bu simbiyotik ilişki, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, iş birlikleri, yatırımcılar veya yerel topluluklar da dahil olmak üzere tüm paydaş sınıfları kapsamaktadır (Neely, Adams, Crowe, 2001).

5.1.3. Performans Piramidi (Performance Pyramid)

Cross ve Lynch tarafından geliştirilen performans piramidinin temel amacı, müşteri önceliklerine dayalı olarak hedefleri yukarıdan aşağıya, ölçümleriyse aşağıdan yukarıya çevirerek işletmenin stratejisini operasyonlarıyla ilişkilendirmektir. Performans piramidinin sol kısmı örgütün dış etkinliği; üretim kalitesi, müşteri memnuniyeti ve işletmenin içinde bulunduğu pazar koşulları ile ilgili ölçütlere ve sağ kısmı işletmenin iç etkinliğine; üretim maliyetleri, süreç kalitesi, verimlilik ve finansal ölçütlere yönelik dört hedef seviyesi içermektedir (Lynch, Cross, 1991).

Performans piramidinin ilk düzeyi genel bir kurumsal vizyonun tanımlanmasıyla başlayıp daha sonra bireysel iş birimi hedeflerine dönüştürülmektedir. Piramidin ikinci seviyesinde, nakit akışının kısa vadeli hedefleri ve kârlılığın yanı sıra uzun vadeli büyüme ve pazar konumu hedefleri belirlenmektedir. Üçüncü seviye; müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik gibi günlük operasyonel sistemleri içermekteyken, son seviyede de departmanların temel performans ölçümü bulunmaktadır (Taouab, Issor, 2019).

Model, içerisinde barındırdığı farklı göstergeler arası ilişkiyi tanımlaması ve yönetim süreçlerini kolaylaştırdığı (Kucukaltan, 2018) belirtilmekle birlikte, performans ölçütleri ve bu ölçütlere yönelik detaylara yeterince yer verilmemesi nedeniyle eleştirilmektedir (Çınaroğlu, 2012).

5.2. Performans Ölçümü ile İlgili Yaklaşımlar

Performans ölçümü hem uygulamadaki yöneticiler hem de araştırmacıların üzerinde durdukları zor ve karmaşık bir süreç olarak algıladıkları kritik bir husustur. Yapılan çalışmalara rağmen araştırmacılar ortak fikir birliğine vardıkları bir ölçüm aracına ulaşamamışlardır (Alparslan, Çarıkçı, 2014).

Literatürde firma performansının; yatırım geri dönüş oranı, büyüme oranları, satış rakamları, çalışan devir oranları gibi rakamsal değerlere dayanan objektif nicel yöntemler ile çalışanlar tarafından firmanın genel başarısına yönelik görüşlerini belirten subjektif performans ölçekleri ile değerlendirildiği görülmektedir (Baykal, Zehir, Köle, 2018).

Uzun yıllar boyunca kullanılan ve geçmiş verilere dayanan finansal ölçümlerin kısa dönemli ve dar bir perspektif sunması, örgütsel performansı değerlemede yetersiz kalmakta ve araştırmacılar tarafından eleştiri almaktadır. Bu durum, finansal göstergelerin yanında; verimlilik, kalite, müşteri tatmini gibi finansal olmayan diğer göstergelerin de dikkate alınmasını gerektirmiştir (Ali, Elanain, Ajmal, 2016; Kucukaltan, 2018; Torkul, 2019; Yeşil, Doğan, İ., Doğan, Ö., 2016). Bununla birlikte bazı araştırmacılar yöneticilerin finansal verilerini paylaşmakta isteksiz olduğunu deneyimlemişler ve örgüt kültürü, yönetsel davranış gibi konularla ilgili çalışmalarda subjektif performans ölçeğinin kullanılmasının daha faydalı olabileceğini belirtmişlerdir (Garg, Walters, Priem, 2003; Jabeen, Mahmood, 2014). Girişimcilik eğilimi üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda da (Soares, Perin, 2019; Hussain, Abbas, Asad Khan, 2018; Mason ve diğ., 2015) genellikle subjektif performans değerlendirme yöntemleri kullanıldığı görülmektedir.

Literatürdeki çalışmalar göz önüne alınarak yönetsel davranış şekli olarak liderlik, girişimcilik eğilimi, ulusal kültür ve firma performansının incelendiği bu çalışmada katılımcılardan rakip ve sektör ortalamasına göre firmalarını değerlendirmeleri için subjektif bir ölçüm yöntemi uygulanmıştır.

6. TEORİK ALTYAPI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın dayandığı teorik alt yapı ve hipotez örgüsüne yer verilmektedir. Liderlik, girişimcilik eğilimi ve firma performansı değişkenleri ilişkisi Kaynak Temelli Teori çerçevesinde ele alınmış ve bu ilişkide ulusal kültürün etkisi göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda bir araştırma modeli geliştirilmiş olup liderlik, girişimcilik eğilimi, ulusal kültür ve firma performansı değişkenlerine ait birtakım hipotezler öne sürülmüştür.

6.1. Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe uzun zamandan beridir tartışılan temel konulardan birisi de firmalar arasındaki yüksek performans farklılıklarının nereden kaynaklandığı sorusu olmuştur. Bu soruya cevap vermek için literatürde iki yaklaşım bize yol gösterici olmaktadır. Bunlardan ilki endüstri temelli yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Endüstri Temelli Yaklaşımına göre firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi rekabet içinde olduğu sektörde elde etmiş olduğu konuma bağlı olarak değişmektedir. Bu yaklaşıma göre firma, rekabet içinde olduğu sektördeki pazarı tarayarak kendisi için rekabet avantajı ve ortalama üstü getiri sağlayacak bir pozisyon bulmaya çalışmaktadır. Kendisi için uygun olduğunu değerlendirdiği bu bölgede maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejilerinden birini kullanarak rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektedir (Cantürk, Çiçek, 2016; Özbağ, 2016; Porter, 1985). İkinci yaklaşım ise, Kaynak Tabanlı Yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet avantajı firmaların sahip olduğu belirli özellikteki kaynak ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır (Barney, 1991). İşletmelerin dış çevresine odaklanan endüstri temelli yaklaşım modelinin aksine, rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmeye özgü kaynak ve yeteneklerin belirlenerek rekabet etmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle stratejilerin, işletmelerin iç çevrelerinin analizinden yola çıkılarak belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir (Barney, Wright, Ketchen, 2001; Cantürk, Çiçek, 2016; Özbağ, 2016; Wernerfelt, 1984).

Firmanın rekabet ortamını ve bu ortamdaki yerini anlayabilmesi için dış ortamın fırsatlar ve tehditler için taranması ve analizi gereklidir. Bununla birlikte üst düzey liderlik ekibinin iç stratejik faktörlere; bir firmanın tehditlerden kaçınırken fırsatlardan

yararlanıp yararlanamayacağını belirleyebilecek kritik güçlü ve zayıf yönleri tanımlaması için şirketin içine bakması gerekmektedir. Genellikle örgütsel analiz olarak adlandırılan bu dahili tarama, bir örgütün kaynaklarını ve yetkinliklerini tanımlamak, geliştirmek ve bunlardan yararlanmakla ilgilidir (Wheelen ve diğ., 2018).

Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajının bir firmanın sahip olmuş olduğu kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez olmasına bağlamıştır. Bu kaynak ve yetenekler; firmanın etkinliğini ve verimliliğini artıracak stratejiler geliştirmesini ve uygulamasını sağlayan, firma tarafından kontrol edilen tüm varlıklar, kabiliyetler, organizasyonel süreçler, firma nitelikleri de dahil olmak üzere, maddi ve maddi olmayan varlıkların tamamını kapsamaktadır (Barney, 1991; Barney ve diğ., 2001; Galbreath, 2005).

Barney (1991)'e göre bir firmanın kaynakları; fiziksel, beşerî ve örgütsel sermaye olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. Fiziksel sermaye; fiziksel teknoloji, tesis ve ekipman, coğrafi konum ve hammaddelere erişimi içerdiği gibi patent, itibar ve marka adı gibi soyut varlıkları da kapsamaktadır. Beşerî sermaye; eğitim, deneyim, zekâ, ilişkiler, yöneticilerin ve çalışanların yeteneklerini ve özelliklerini içeren entelektüel kapasitesinden oluşmaktadır. Örgüt sermayesi; raporlama yapılarını, resmi ve gayri resmi planlama da dahil olmak üzere firmadaki tüm organizasyon süreçleri ve işletmenin dış çevresindeki kurumlarla ilişkisini kapsamaktadır (Özbağ, 2016).

Kaynak tabanlı yaklaşımda işletmeler, birbirinden farklı fiziksel ve fiziksel olmayan varlıkların ve yeteneklerin kombinasyonu olarak görülmektedir. İki şirketin farklı deneyimlere sahip olması, aynı varlık ve becerileri kazanamamış olması ya da aynı organizasyon kültürünü oluşturamaması nedeniyle birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Bahsedilen bu beceri ve varlıklar, herhangi bir firmanın fonksiyonel görevlerini ne kadar etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirdiği konusunda belirleyici olmaktadır (Collis, Montgomery, 1995). Somut kaynaklar; finansal, örgütsel, fiziksel ve teknoloji olmak üzere dört ana kategoride toplanırken, soyut kaynaklar; insan, yenilik ve itibar olarak üç genel başlık altında ele alınmaktadır.

Yetenekler ise bir şirketin kaynaklarını kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Girdileri çıktıya dönüştürmek için soyut ve somut kaynaklar arasındaki etkileşimi yöneten iş süreçleri ve rutinlerden oluşmaktadır (Wheelen ve diğ., 2018). Herhangi bir yeteneği başka kaynak türlerinden farklı kılan iki kritik özellik vardır. İlki, onu bünyesinde bulunduran işletmeye has olmasıdır. Zira yetenek, firma içinde yer alan organizasyonel prosesler içinde saklıdır. Fakat alelade bir kaynağın bu şekilde bir özelliği bulunmamaktadır. Bu yapısı nedeniyle bir yetenek, rahatlıkla diğer bir firmaya

taşınamaz. İkincisi ise, herhangi bir yeteneğin temel hedefinin işletmenin bünyesinde yer alan başka kaynakların verimliliğini yükseltmesidir (Makadok, 2001).

Bu süreçte yöneticiler firma kaynaklarının verimli çıktılara dönüşmesini sağlarken sahip oldukları yetenekler ile katalizör görevi görmektedir (Şahin, Kaplan, 2017). Kaynakların sınıflandırılması Tablo 6.1’de sunulmuştur.

Tablo 6.1: İşletme Kaynaklarının Sınıflandırılması

Somut Kaynaklar	
Finansal Kaynaklar	• Firmanın borçlanma kapasitesi • Firmanın dahili operasyonlar yoluyla fon yaratma yeteneği
Organizasyonel Kaynaklar	• Resmi raporlama yapıları
Fiziksel Kaynaklar	• Bir firmanın tesis ve ekipmanının karmaşıklığı ve konumunun çekiciliği • Dağıtım tesisleri • Ürün envanteri
Teknolojik Kaynaklar	• Telif hakları, patentler, ticari markalar ve ticari sırlar gibi teknolojiyle ilgili kaynakların bulunurluğu
Soyut Kaynaklar	
İnsan Kaynakları	• Bilgi • Güven • Yetenek • Başkalarıyla iş birliği yapma becerileri
Yenilik (İnovasyon) Kaynakları	• Fikirler • Bilimsel yetenekler • Yenilik kapasitesi
İtibar Kaynakları	• Marka adı • Ürün kalitesi, dayanıklılık ve güvenilirlik algıları • Tedarikçiler ve müşteriler gibi paydaşlarda olumlu itibar

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson **Strategic management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases** (Boston: Cengage Learning 2016)’dan uyarlanmıştır.

Somut kaynaklara göre soyut kaynaklar işletmeler için üstün bir yetenek kaynağıdır. Günümüzün küresel ekonomisinde bir firmanın entelektüel sermayesi genellikle örgütsel başarıda fiziksel varlıklardan daha kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetebilmek, günümüz liderlerinin ihtiyaç duyduğu önemli bir beceridir (Hitt ve diğ., 2016). Liderler değerli, nadir, ikame

edilemez ve kopyalanamaz kaynakları bulmak için firmalarına bakarak bu kaynakları ve yetenekleri keşfetmeli ve yararlanmalıdır (Wheelen ve diğ., 2018).

6.2. Kaynak Tabanlı Yaklaşım Çerçevesinde Liderlik ve Girişimcilik Eğilimi

Kaynak temelli yaklaşımın en temel varsayımlarından biri örgütlerin sahip olduğu soyut kaynakların rekabetçi başarılarında kritik bir önem içerdiği yönündedir (Hitt ve diğ., 2016). Firmaların rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri sahip oldukları kaynaklara ve bu kaynaklara dayalı olarak geliştirdikleri yeteneklere bağlıdır. Bu zamana kadar rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanan birçok kaynak ve yetenek olmuştur. Bu yeteneklerden birisini de firmanın girişimcilik eğilimi oluşturmaktadır. Girişimcilik bir yetenek olarak firmanın transformasyonel tabanlı yeteneklerinden birisi olarak tanımlanmıştır (Lado, Boyd, Wright, 1992). Girişimcilik aynı zamanda rakipler karşısında üstün performans elde edilmesi bakımından da ele alınan bir yetenek olmuştur (Dess, Lumpkin, 2005; Lumpkin, Dess, 1996; Rauch ve diğ., 2009; Zahra, Covin, 1995).

Bu çalışmada, firmanın sahip olmuş olduğu proaktif, risk alan ve yenilikçi yapısı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel belirleyici bir unsur olarak (Alvarez, Busenitz, 2001; Kraus ve diğ., 2012; Lages ve diğ., 2017) görülmektedir. Ancak kaynak tabanlı teoriye göre firma kaynaklarına dayalı birtakım yeteneklerin geliştirilebilmesi, onların birbirleri arasındaki koordinasyonun sağlanması, belirli organizasyonel yapı ve süreçlerin harekete geçirilmesi ve bir takım işletme içi rutin ve alışkanlıklara dayanmaktadır. Tamda bu nokta da liderlik ön plana çıkmaktadır. Liderler üstlenmiş olduğu roller itibarıyla belirtilen bu yapıların harekete geçirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Ayrıca girişimcilik, disiplinler arası bir çalışma alanı olarak liderlik çalışmalarıyla beraber ele alınan bir kavram olmuştur (Harrison, 2018; Harrison, Leitch, 1994). Bu bakımdan dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzları, sahip olduğu özellikler itibarıyla firma girişimcilik eğiliminin bir yetenek olarak kullanılmasında ve bunun sonucunda firma performansının yükseltilmesinde önemli olan iki liderlik tarzıdır.

Araştırmaya konu olan paternalist ve dönüşümcü liderlik tarzları “yönetici veya bir yönetim ekibinin sürdürülebilir rekabet avantajları üretme potansiyeline sahip sağlam bir kaynak” (Barney, 1991) olarak düşünülmüştür. Çeşitli araştırmacılar da (Covin, Lumpkin, 2011; Covin, Miller, 2014; Wales, 2016) belirli kaynak ve yeteneklerin firmaların girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olabileceğini önermişlerdir. Sonuç olarak

bu çalışmada liderlik davranışı ve teknopark firmalarının girişimcilik eğilimi soyut kaynak veya yetenekler olarak kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmiştir.

6.3. Liderlik ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi

Kuratko ve arkadaşlarına (2005) göre kurumsal girişimcilik davranışının üç temel bileşeni; yönetim desteği, organizasyon yapısı ve ödüllerdir. Yönetim desteği, üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirleri teşvik etmeyi ve insanların girişimci eylemlerde bulunmak için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamayı içeren girişimci davranışları kolaylaştırma ve destekleme istekliliğidir. Çalışma özerkliği, üst düzey yöneticilerin başarısızlığı da kabul etme ve çalışana karar verme özgürlüğünün tanınmasıdır. Kurumsal girişimcilik aynı zamanda performansa ve önemli başarılarla dayalı ödüllerin geliştirilmesine izin vermekte ve zorlu işlerin yapılmasını teşvik etmektedir. Kantur ve Say (2011)'a göre de firma düzeyinde girişimciliği etkileyen en önemli faktör üst yönetim liderliğidir. Bununla birlikte, şirketlerin kurucularının ve kilit liderlerin değerlerinin örgüt kültürü üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Scandura, 2018). Kaynak temelli görüş teorisi, benzersiz, nadir ve ikame edilemez olarak nitelendirilen örgüt kültürünü rekabet avantajının yaratılmasını ve sürdürülebilirliğini açıklamada kritik bir faktör olarak görmektedir. (Campbell, Park, 2017; Jeong ve diğ., 2019). Bu bakış açısıyla firmanın girişimci duruşu liderlerin etkilediği bir kültürün sonucu olarak ifade edilebilir.

Çalışanlarda yüksek motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlanan dönüşümcü liderliğin bazı özelliklerinin girişimcilik nitelikleri ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu özellikler sürekli öğrenme eğiliminde olmak, mükemmel iletişim becerilerine sahip olmak, değişiklikleri bir fırsat olarak görmek, güçlü bir sezgi gücüne sahip olmak olarak tanımlanabilir (Hellriegel, Slocum, 2011). Dönüşümcü liderleri olan organizasyonlar genellikle sorumlulukların dağıtıldığı bir yapıya sahip olmakla birlikte, risk alma eğilimi daha yüksek yöneticilere ve uzun vadeli sonuçlara yönelik planlara sahiptir ve belirtilen bu özellikler kurumsal girişimciliği kolaylaştırmaktadır (Robbins, Judge, 2018). Burns'e göre, değişim ustaları olarak tanımlanan dönüşümcü liderler, modern örgütlerde yeni alanlar yaratabilen tek liderlik tarzıdır (Goethals, Sorenson, Burns, 2004). Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin çalışmalarına anlam katan ortak bir vizyon edinmeleri için ilham verirken, takipçilerin kendi potansiyellerini geliştirmelerine ve sorunları yeni perspektiflerden görmelerine de yardımcı olmaktadır (Colquitt ve diğ., 2019). Yaratmış oldukları böyle bir çalışma ortamı sayesinde girişimci faaliyetlerin ortaya çıkarılmasını desteklemektedirler (Engelen ve diğ., 2015). Yapılan

araştırmalara göre dönüşümcü liderlik, üretken ortamın yaratılmasında önemli bir faktör olabilecek stresin azaltılması (Baysak, Yener, 2015; Salem, 2015) takım ile organizasyon düzeyinde performans (Wang ve diğ., 2001) gibi bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bununla birlikte çeşitli araştırma sonuçlarına göre de (Engelen ve diğ., 2015; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Hashim ve diğ., 2018; Moriano ve diğ., 2014) dönüşümcü liderlik girişimcilik eğilimi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Paternalizmin görüldüğü ülkelerin lider takipçi ilişkisinde, liderin rolü çalışanlarına rehberlik etmek, koruyup kollamak, duygusal ve fiziksel anlamda destek olmaktayken izleyicinin rolü de liderin göstermiş olduğu bu davranışa karşılık saygı, sadakat ve uyum göstermektir (Aycan ve diğ., 2000). Bu ilişkide lider, çalışanın sadece iş yaşamında değil özel hayatında da refahını sağlamak üzere etkin bir rol üstlenmektedir. Batı kökenli literatür, otoriterliği ifade ettiği için paternalist liderliği olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirme eğilimindeyken, Hindistan, Türkiye, Çin, Japonya ve Meksika gibi farklı kültürlerde yapılan araştırmalar, daha ziyade astların, uygunluk göstererek baba otoritesinin bakım ve korumasını isteyerek karşılık verdiği bir ilişkiyi yansıtmaktadır (Chen ve diğ., 2014). Bununla birlikte yüksek güç mesafesinin görüldüğü toplumlarda çalışanların otoriteye yönelik olumlu bir yönelimleri olduğu için g   hiyerarşisine kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar (DuBrin, 2019). Ayrıca paternalist toplumlarda takipçiler liderlerinin karar vermesini beklemektedirler (Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010). Dedahanov ve arkadaşlarının (2019) yapmış oldukları çalışmada bulgular güçlendirmenin ahlaki ve otoriter liderlik tarzları ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermektedir. Diğer bir çalışmada ise (Dedahanov ve diğ., 2016) ahlaki liderliğin çalışan sesi aracılığıyla yaratıcılığı kolaylaştırdığı ortaya konmuştur. Paternalizmin görüldüğü ülkelerden biri olarak (Aycan, 2000) ve çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde olan etkilerinden dolayı (Göncü, Aycan, Johnson, 2014; Kai, 2013; Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010; Ugurluoglu ve diğ., 2018) paternalist liderliğin firmanın girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilebilir. Bu nedenle liderlik tarzları ve girişimcilik eğilimine ilişkin aşağıda belirtilen hipotez sunulmuştur.

H1: Liderlik tarzlarının (a) dönüşümcü (b) paternalist girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi vardır.

6.4. Liderlik ve Firma Performansı İlişkisi

Günümüz organizasyonlarında üstün performans sağlamak için kapsamlı bir liderlik anlayışı her zamankinden daha kritik hale gelmiştir. Son 25 yılda örgütsel performans üzerine önemli miktarda teorik ve ampirik çalışma yapılmıştır. Yapılan çeşitli araştırmalar etkili örgütsel sonuçların elde edilmesini sağlayan süreç ve öncülleri anlamaya çalışmıştır. Yapılan çalışmalarda örgütsel performansın geliştirilmesi ve bu sürecin kolaylaştırılmasında liderliğe atfedilen rol dikkat çekmektedir. Uygun liderlik paradigmaları ve davranışlarının ne olduğuna yönelik hem araştırmacılar hem de yöneticiler konuya büyük bir ilgi göstermektedir (Jing, Avery, 2016).

Çeşitli araştırmacılar liderliğin; organizasyon stratejisini, yapısını ve kültürünü şekillendirerek (Wasserman, Nohria, Anand, 2001) iç görüleri, bilgileri ve sorumlulukları paylaşarak (Ireland, Hitt, 1999) performans üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini ifade etmektedirler (Knies, Jacobsen, Tummers, 2016). Bununla birlikte liderlik literatürü etkili liderlik uygulamalarının çalışanların motivasyonunun gelişmesini sağlayarak (Bushra, Usman, Naveed, 2011) örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu (Öztekin, İşçi, Karadağ, 2015) ve böylece organizasyonun genel performansını arttırdığını ortaya koymaktadır (Shin ve diğ., 2015). Benzer şekilde Lumpkin ve Dess (1996) sunmuş oldukları etkileşim modelinde liderliğin firma performansı üzerinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir.

Son yıllarda liderlik araştırmalarında dönüşümcü liderlik artan bir ilgi görmüştür (Jing, Avery, 2016; Ng, 2017) ve yıllar boyunca yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin çeşitli örgütsel sonuçlarla anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğu sonucuna işaret etmektedir (Muchiri, 2013). Dönüşümcü liderleri olan şirketlerde genellikle üst düzey yöneticiler örgütün hedefleri konusunda daha kolay fikir birliğine varmaktadır ve bu durum da üstün örgütsel performans elde edilmesini sağlamaktadır (Robbins, Judge, 2018). Bu kapsamda yapılan çeşitli araştırmalarda; örneğin Lorena ve diğerleri (2018) dönüşümcü liderliğin üretim maliyetlerini düşürerek etkinlik ve verimlilik bakımından organizasyonları olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Ng (2017)'nin bulguları, dönüşümcü liderliğin görev performansı, yenilikçilik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Diğer araştırmacılar da (Hashim ve diğ., 2018; Zumitzavan, Udchachone, 2014) dönüşümcü liderliğin firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Büyük bir çoğunluğu Kuzey Amerika kökenli olan liderlik yaklaşımlarının farklı kültürlerde uygulanmasının beklenen sonuçları göstermeyebileceğini bazı araştırmacılar (Cheng, 1995; Farh, Cheng, 2000; Redding, 1990; Silin, 1976;

Westwood, 1997) belirtmişlerdir. Bunun sonucunda doğu kültürüne ait bazı araştırmacılar tarafından geliştirilen paternalist liderliğin birey, grup ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi, araştırmacılar tarafından örgütsel davranış ve yönetim alanında artarak ilgi görmeye (Aycan, 2006; Aycan, 2015; Aycan ve diğ., 2013; Cheng ve diğ., 2014; Farh, Cheng, 2000; Özer, Tınaztepe, 2014; Pellegrini, Scandura, 2008; Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010) devam etmiştir. “Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği” “The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) isimli yapmış oldukları çalışmada House ve arkadaşları (House ve diğ., 2004) paternalizm olgusunun, Hofstede’nin (Hofstede G., 1991; Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010; Hofstede G.J., Pedersen, Hofstede G., 2002) belirtmiş olduğu kültürel boyutlardan yüksek güç mesafesine ve toplumcu kültüre sahip ülkelerde güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Aycan ve arkadaşlarının (2000) 10 ülke üzerinde yapmış oldukları çalışmada paternalizmin görüldüğü ülkeler arasında Türkiye ikinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte Göncü, Aycan ve Johnson (2014) yapmış oldukları çalışmada paternalist liderliğin örgütsel kimlik aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu ve hem dönüşümcü liderliğin hem de paternalist liderliğin çalışan sonuçları üzerindeki etkilerinin benzer olduğunu ifade etmişlerdir. Pellegrini ve diğerlerinin (2010) kültürlerarası çalışmasında ise hem Birleşik Devletler’de hem de Hindistan’da paternalizmin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çeşitli araştırma sonuçları (Kai, 2013; Ugurluoglu ve diğ., 2018) paternalist liderliğin çalışanların performansı, işten ayrılma niyetleri örgütsel adalet gibi bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur.

H2: Liderlik tarzlarının (a) dönüşümcü (b) paternalist firma performansı üzerinde etkisi vardır.

6.5. Girişimcilik Eğilimi ve Firma Performansı İlişkisi

Dinamik bir süreçte firmanın yeni pazar fırsatlarını yakalama niyetini içeren, yeni teşebbüslere yol açan süreçlere, uygulamalara ve karar alma faaliyetlerine yönelik bir duruş anlamına gelen girişimcilik eğilimi (Lumpkin, Dess, 1996) firmaların üstün performansı ile ilgili strateji oluşturma sürecinin bir boyutudur (Lee, Chu, 2017; Wiklund, Shepherd, 2005). Bununla birlikte araştırmacılar girişimcilik eğiliminin firma performansının artırılması ya da sürdürülebilirliğinin devam ettirilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmekte (Jeong ve diğ., 2019; Lee, Chu, 2017) ve firmalar

arasında performans farklılaşmasının kaynağı olarak tanımlamaktadırlar (Singh, Gaur, 2013). Girişimcilik eğiliminin performans üzerindeki olumlu etkisi, girişimcilik eğiliminin vurguladığı fırsatlardan yararlanma ve ilk hamle avantajlarından kaynaklanmaktadır. Özellikle yenilikçilik, firmaları rakiplerinin önünde tutarak rekabet avantajı elde etmesini sağlarken proaktiflik, firmalara rakiplerinden önce pazara yeni ürünler/hizmetler sunma yeteneği vermektedir. Alınan riskli kararlar ve uygulanan riskli stratejilerden dolayı bazı projeler başarısız olsa da bazıları kısa vadede başarılı olmaktadır ve uzun vadede yüksek ortalama performans sağlamaktadır (Wiklund, Shephard, 2005). Belirtilen tüm bu etkenler firmaların finansal sonuçların iyileşmesine yol açmaktadır (Lee, Chu, 2017).

Girişimcilik eğilimi ve firma performansına yönelik literatürde yapılan inceleme neticesinde araştırmacıların bu konuya yoğun ilgi gösterdikleri görülmekle birlikte sonuçlar da değişkenler arasında olumlu bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Engelen ve arkadaşları (2015) altı ülkede 790 küçük ve orta ölçekli firmanın verilerini kullanmış ve girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Wales ve arkadaşları (2013) ABD'de yüksek teknoloji üreten firmalarında yapmış oldukları çalışma sonucunda yüksek girişimcilik eğilimine sahip firmaların diğerlerine göre firma performansında daha fazla etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte diğer çeşitli araştırmalar da (Alegre, Chiva, 2013; Gupta, Batra, 2016; Jeong ve diğ., 2019; Lee, Chu, 2017; Shirokova ve diğ., 2016) girişimcilik eğilimi ile firma performansını olumlu şekilde ilişkilendirmektedir. Tüm bu çalışmalar girişimcilik eğiliminin geleneksel görüşünü doğrular niteliktedir. Bu nedenle aşağıda belirtilen hipotez sunulmuştur.

H3: Girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerinde etkisi vardır.

6.6. Liderlik, Firma Performansı ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi

Kuratko ve arkadaşlarına (2005) göre yönetim desteği, üst düzey yöneticilerin yenilikçi fikirleri teşvik etmeyi ve insanların girişimci eylemlerde bulunmak için ihtiyaç duydukları desteği sağlamaları kurumsal girişimcilik davranışından birini oluşturmaktadır. Kantur ve Say (2011)'a göre de firma düzeyinde girişimciliği etkileyen en önemli faktör üst yönetim liderliğidir.

Bazı niteliklerinin girişimcilik ile ilişkili olduğu görülen dönüşümcü liderlik değişim ustaları olarak tanımlanmakta (Hellriegel, Slocum, 2011) ve modern örgütlerde yeni alanlar yaratabilen tek liderlik tarzı olarak görülmektedir (Goethals, Sorenson, Burns, 2004). Dönüşümcü liderler yaratmış oldukları çalışma ortamı sayesinde girişimci faaliyetlerin ortaya çıkarılmasını desteklemektedirler (Engelen ve diğ., 2015). Bununla

birlikte çeşitli araştırma sonuçlarına göre de (Engelen ve diğ., 2015; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Hashim ve diğ., 2018; Moriano ve diğ., 2014) dönüşümcü liderlik girişimcilik eğilimi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Batı kökenli literatür, otoriterliği ifade ettiği için paternalist liderliği olumsuz bir bakış açısı ile değerlendirme eğilimindeyken, Hindistan, Türkiye, Çin, Japonya ve Meksika gibi farklı kültürlerde yapılan araştırmalar, daha ziyade astların, uygunluk göstererek baba otoritesinin bakım ve korumasını isteyerek karşılık verdiği bir ilişkiyi yansıtmaktadır (Chen ve diğ., 2014). Bununla birlikte yüksek güç mesafesinin görüldüğü toplumlarda çalışanların otoriteye yönelik olumlu bir yönelimleri olduğu için güç hiyerarşisine kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar (DuBrin, 2019). Ayrıca yenilikçilik, yaratıcılık (Dedahanov, Bozorov, Sung, 2019; Dedahanov ve diğ., 2016) ve çeşitli örgütsel çıktılar üzerinde yapılan çeşitli çalışmalar sonuçlarına göre (Göncü, Aycan, Johnson, 2014; Kai, 2013; Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010; Ugurluoglu ve diğ., 2018) de paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olabileceği değerlendirilebilir. Girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisine yönelik çeşitli araştırmalar da (Alegre, Chiva, 2013; Engelen ve diğ., 2015; Gupta, Batra, 2016; Jeong ve diğ., 2019; Lee, Chu, 2017; Shirokova ve diğ., 2016; Wales ve diğ., 2013) bu iki değişken arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte olup girişimcilik eğiliminin geleneksel görüşünü doğrular niteliktedir.

Örgütsel performansın süreç ve öncülleri araştırmacıların uzun bir süreden beri ilgi odağı olmakla birlikte örgütsel performansın geliştirilmesi ve bu sürecin kolaylaştırılmasında liderliğe atfedilen rol dikkat çekmektedir. Uygun liderlik paradigmaları ve davranışlarının ne olduğuna yönelik hem araştırmacılar hem de yöneticiler konuya büyük bir ilgi göstermektedir (Jing, Avery, 2016). Bu kapsamda dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Hashim ve diğ., 2018; Lorena, Jiménez-Jiménez, Martínez-Lorente, 2018; Ng, 2017; Zumitzavan, Udchachone, 2014). Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin çeşitli örgütsel sonuçlarla anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğu sonucuna işaret etmektedir (Muchiri, 2013).

Bununla birlikte doğu kültürüne ait bazı araştırmacılar tarafından geliştirilen paternalist liderliğin birey, grup ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi, araştırmacılar tarafından örgütsel davranış ve yönetim alanında artarak ilgi görmeye (Aycan, 2006; Aycan, 2015; Aycan ve diğ., 2013; Cheng ve diğ., 2014; Farh, Cheng, 2000; Özer, Tınaztepe, 2014; Pellegrini, Scandura, 2008; Pellegrini, Scandura, Jayaraman, 2010) devam etmiştir. Paternalist liderlik üzerine yapılan çeşitli araştırmalar; örgütsel vatandaşlık davranışı (Göncü, Aycan, Johnson, 2014) örgütsel bağlılık (Pellegrini,

Scandura, Jayaraman, 2010) çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti (Kai, 2013; Ugurluoglu ve diğ., 2018) gibi bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle liderlik tarzları, girişimcilik eğiliminin rolü ve firma performansı ilişkisine yönelik literatürden elde edilen veriler ışığında aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur.

H4: Liderlik tarzlarının (a) dönüştürücü (b) paternalist firma performansına etkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

6.7. Liderlik, Girişimcilik Eğilimi ve Ulusal Kültür İlişkisi

Yaşamımızı şekillendirmemizde önemli bir rol oynayan ve en çok ihtiyaç duyulan beceri olması nedeniyle liderliğin rolü ve işlevini anlayabilmek günümüzün en önemli entelektüel görevlerinden biridir. Liderlerin davranışları hayatın her alanında toplumların karakterini belirlemekte; ekiplerimizi, gruplarımızı ve topluluklarımızı tanımlamaktadırlar. Geçmişte olduğu gibi yeni binyıldaki başarı; liderlerin rollerini, liderlik sürecini, kendi süreçlerini, gruplarının değerlerini ve vizyonlarını ne kadar iyi anladığına bağlı olacaktır (Fairholm M. R., Fairholm G. R., 2009).

Girişimcilik ve liderlik konusunda giderek genişleyen bir literatür mevcut olmakla birlikte, girişimcilik davranışı ile firma performansı çıktısının yönetim ve çalışanlar tarafından dikkatle uygulanan stratejilerin bir sonucu olduğu görülmektedir. Özellikle, sürekli büyüyen girişimcilik eğilimi ve liderlik literatürü, liderliğin bir firmanın yenilik kabiliyetini, risk almayı, çalışanların proaktif davranışlarını nasıl etkilediğini ve çalışanların girişimci tutum ve davranışları nasıl benimsediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Muchiri, 2013). Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetim doğrudan insan sermayesine etki etmesi nedeniyle proaktifliğe yol açan, risk almayı motive eden ve inovasyon kapasitesini etkileyebilecek çok önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Muchiri, McMurray, 2015).

Yapılan çeşitli araştırmalar (Engelen ve diğ., 2015; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Hashim ve diğ., 2018; Moriano ve diğ., 2014) dönüştürücü liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Çin’de teknoloji tabanlı işletmelerde paternalist liderlik üzerine yapılan bir çalışmada Tian ve Sanchez (2017) yardımsever ve otoriter liderlik ile çalışanların duygusal güvenleri, yenilikçi davranışları ve bilgi paylaşımları arasındaki ilişkiyi destekleyen bir sonuç elde etmişlerdir. Ayrıca duygusal güven, yardımseverlik ve otoriterizmin çalışanların yenilikçi davranışları ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkileşimine aracılık ettiği sonucuna varmıştır. Bojun ve arkadaşlarının (2019) paternalist liderlik ve yenilikçilik üzerine

yaptıkları çalışmada ise hayırsever ve otoriter liderliğin, keşifsel (Exploratory) yenilikçilik ile olumlu bir şekilde ilişkiliyken, ahlaki liderliğin keşifsel inovasyon üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca sonuçlar paternalist liderliğin her üç unsurunun da genel olarak fırsatçı (Exploitative) yenilikçilik ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Toplumlar, girişimci faaliyet yaratma ve sürdürme yeteneklerinde farklılık göstermektedir (Hechavarria, 2016; Kreiser ve diğ., 2010). Bu kapsamda literatürde, kültürel farklılıkların girişimcilik faaliyetleri üzerinde güçlü bir belirleyici olabileceğine dair yaygın bir inançla (Hechavarria, 2016; Klyver, Foley, 2012; Liñán, Fernandez-Serrano, 2014; Turró, Urbano, Peris-Ortiz, 2014) araştırmacılar sosyo-kültürel faktörlerin önemine dikkat çekmektedirler. Bu nedenle son yıllarda ulusal kültür, girişimcilik sonuçlarındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olmak için girişimcilik literatüründe önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Cacciotti, Hayton, 2017).

Girişimcilik alanındaki kültürel değişkenleri dikkate alan araştırmaların çoğu Hofstede'nin (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) kültürün çeşitli şekillerde nasıl ortaya çıktığını, bireysel veya toplumsal düzeydeki kültürel değerlerin ulusal kültürden nasıl etkilendiğini gösteren çalışmasını izlemiştir (Gupta V., Gupta A., 2015; Liñán, Fernandez-Serrano, 2014).

Araştırmacılar genel olarak girişimciliğin; bireyci, eril, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma yöneliminin düşük olduğu görülen kültürlerde daha kolay gerçekleştiğini varsaymışlardır (Hayton, George, Zahra, 2002; Klyver, Foley, 2012; Thornton, Ribeiro-Soriano, Urbano, 2011).

Kreiser ve arkadaşları (2010) tarafından altı ülkede 1048 firma üzerinde yapılan ilgili bir çalışma, ulusal kültürün girişimci şirketler tarafından gösterilen risk alma ve proaktif firma davranışlarının seviyesini belirlemeye katkıda bulunup bulunmadığına dair bir değerlendirme yapmıştır. Sonuçlar, risk alma düzeylerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile anlamlı negatif ilişki içerdiğini, proaktif firma davranışlarının güç mesafesi, bireysellik ve belirsizlikten kaçınmadan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Bununla birlikte Mueller ve Thomas (2000) kültürel boyutların iç kontrol odağı (internal locus of control) üzerine etkisinde yapmış oldukları çalışmalarında bazı kültürlerin girişimcilik için diğerlerinden daha elverişli olduğu önerisini destekler sonuç bulmuşlardır.

İnsanların alternatif değer yönelimleri ve dünyaya farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu değerler sadece gözlemleri içselleştirmeyi ve inanç setlerini dışsallaştırmayı değil,

aynı zamanda başarıyı nasıl ölçtüklerini de belirlemektedir. Şüphesiz ki, üye davranışlarındaki kültürel farklılıklar sıradan gözlemci için bile açıktır. Farklı ulusal, etnik, dini, kurumsal veya diğer kökenlere ait toplumlar farklı davranışlar göstermekte, başarıyı farklı ölçmekte, maddi ve entelektüel unsurlara farklı değerler vermektedir. Lider davranışlarına dair bireysel algımız gerek takipçi gerekse lider olarak kültürel deneyimlerimiz bağlamında anlam kazanmaktadır (Fairholm M. R., Fairholm G. R., 2009). Kültürel açıdan lider-takipçi ilişkisi birbirlerinin tamamlayıcısıdır ve örgütlerdeki dikey ilişkiler, üstlerin ve astların ortak değerlerine dayanmaktadır (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Resmi, kişisel veya samimi davranışlarımız içinde bulunduğumuz duruma göre değişebilmektedir. Bu şekilde, içinde bulunduğumuz kültürü tanımak ve yönetmek önemli bir liderlik becerisi haline gelmektedir (Schein, 2016). Ulusal kültüre özgü görüşler ve varsayımlar, kilit örgüt üyelerinin tutum ve inançlarına yansması nedeniyle girişimci kuruluşlarda meydana gelen stratejik karar verme süreciyle kültürü birbiriyle bağlantılı kılmaktadır (Kreiser ve diğ., 2010). Bununla birlikte liderlik hakkındaki inançlar bir ülkenin baskın kültürünü yansıtmaktadır. İnsanlardan iyi bir liderin niteliklerini açıklamalarını istemek, onlardan kültürlerini açıklamalarını istemenin bir diğer yoludur (Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010). Edgar Schein (2016) kültür ve liderliğin bir madalyonun iki yüzüne benzediğini belirterek bu iki kavramın birbiriyle olan ayrılmaz ilişkisini vurgulamıştır.

Bugüne kadar liderlik araştırmalarının çoğu Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da gerçekleştirilmesi (Dickson ve diğ., 2012) sonucunda liderlik teorileri Kuzey Amerika değerlerinden güçlü bir şekilde etkilenmiştir (Den Hartog, Dickson, 2018). Bunun sonucunda liderlik çalışmalarının odak noktası kültürler arası örtük liderlik çalışmalara yönelmiştir (Den Dekker, 2016). Bu kapsamda kültürler arası etkileşimler ve kültürün liderlik etkinliği üzerindeki etkisini daha iyi anlamak üzere GLOBE (Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) projesi gerçekleştirilmiştir (House ve diğ., 2004; House ve diğ., 2014). İlk GLOBE çalışmasında 62 farklı ülkeden araştırmacı ekibi, 800 kuruluştan 17.000'den fazla orta düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Üstün liderliği belirleyebilmek için algılanan lider özellikleri ve davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. 24 ülkenin katılımıyla gerçekleşen en son GLOBE çalışması, toplumsal kültürün beklenen liderlik davranışlarını nasıl etkilediğine ve başarının, CEO liderliğinin toplumsal beklentilerle eşleşmesine bağlı olup olmadığına odaklanmıştır (Den Hartog, Dickson, 2018; House ve diğ., 2014). GLOBE sonuçlarına göre etkili liderlik beklentileri kültürel farklılıkların sonucu olarak toplumlar arasında değişkenlik göstermektedir. Takım odaklı olma, vizyon paylaşımı, değerler ve takipçilere duyulan güven tüm kültürlerde liderlik etkinliği ile ilişkilidir. Bu, dönüşümcü

liderliğin ve takım odaklı liderliğin bazı yönlerinin kültürel olarak desteklendiği anlamına gelebilmektedir (Den Dekker, 2016). Program, altı liderlik boyutunu; Karizmatik-değer odaklı, takım odaklı, katılımcı, insan odaklı, özerk ve kendini koruyan liderlik tarzları kültürel olarak onaylanmış liderlik teorisinin boyutlarını oluşturmuştur (House ve diğ., 2004; Northouse, 2013). Bununla birlikte kültürel olarak onaylanmış lider nitelikleri; dürüstlük (dürüst, güvenilir, adil), vizyoner (öngörülü, gelecek planlı), ilham verici (olumlu, dinamik, teşvik eder, motive eder, güven inşa eder), kararlı, diplomatik (etkili pazarlık, kazan-kazan çözümleri arar) performans odaklı, ekip kurucu ve idari becerilere sahip olarak belirlenmiştir (Den Dekker, 2016).

Benzer şekilde bazı araştırmacıların Kuzey Amerika kökenli liderlik yaklaşımlarının genellenebilir olduğunu ifade etmesi üzerine (Adler, Gundersen, 2007; Dorfman ve diğ., 1997) Hofstede (Hofstede G., 1980; Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) yapmış olduğu çalışmalarda Amerikalı teorisyenler ve yöneticiler tarafından şiddetle teşvik edilen katılımcı liderlik yaklaşımlarının tüm kültürler için uygun olmadığı sonucuna varmıştır (Adler, Gundersen, 2007). Hofstede (Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G.,)'ye göre, eril ve dişil kültürler farklı lider (kahraman) türleri ortaya çıkartmaktadır. Eril kültürlerde yöneticiler iddialı, saldırgan ve kararlı bir profil ortaya koyarken, dişil kültürlerdeki liderler; fikir birliğine önem veren, sert ve kararlı olmaktan ziyade sezgisel davranmaktadır. Bununla birlikte yüksek belirsizlikten kaçınmanın baskın olduğu toplumlarda resmi kurallara ve uzmanlığa önem verilmekteyken, düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinde insanlar toplumsal rol ve işlerde daha esnek davranmaktadır. Yüksek güç mesafesinin görüldüğü kültürlerde otoriter liderlik ve merkezi karar verme makul görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin güçlü liderler olarak hareket etmesini beklemekte; karar verilmesi gereken hususları keyfi olarak astlarına yönlendiren liderlerden rahatsız olmaktadır. Liderlerden, karar veren ve yönlendiren uzmanlar olarak hareket etmesi tercih edilmektedir (Adler, Gundersen, 2007). Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, çalışanlar liderlerin katılımcı bir yönetim tarzıyla sorunları çözmelerini ve kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmayı beklemektedirler (Adler, Gundersen, 2007). Hofstede (Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) yüksek güç mesafeli ülkelerdeki astların yöneticilerini öncelikle iyi niyetli otokratlar olarak gördüklerini, düşük güç mesafeli ülkelerdeki astların ise onları esasen becerikli demokratlar olarak gördüklerini bildirmiştir. Başka bir deyişle liderlik her yerde var olmakla birlikte, etkili lider davranışı olarak görülen şey, farklı toplumlarda farklı lider davranışları ve uygulamaları ile sonuçlanabilmektedir (Den Hartog, Dickson, 2018). Literatürden elde edilen bilgiler

ve yapılmış olan çeşitli araştırma sonuçlarının ışığında aşağıda belirtilen hipotezler sunulmuştur.

H5: Dönüşümcü liderlik ve firmanın girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkide ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

H6: Paternalist liderlik ve firmanın girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkide ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

6.8. Girişimcilik Eğilimi, Ulusal Kültür ve Firma Performansı İlişkisi

Günümüzün artarak devam eden acımasız rekabet ve yüksek çevresel belirsizlik ortamında şirketler her zamankinden daha girişimci olma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır (Kantur, 2016). Bu durumda İşletme içinde girişimci düşünce, inanç ve uygulamaların sürdürülmesi firmaların performansında büyük değişiklikler yaratmaktadır. Risk alan, proaktif ve yenilikçi bir yaklaşım izlendikçe olası performans sonuçları artabilmektedir (Wales, 2016).

Girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerindeki etkisi son yıllarda araştırmacıların dikkatini çektiği görülmektedir (Zehir ve diğ., 2019). Yapılan çeşitli araştırmalar (Arham, 2014; Avlonitis, Salavou, 2007; Jiang ve diğ., 2016; Tang, Hull, 2012) bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin Avlonitis ve Salavou (2007) yenilikçiliğin, organizasyonel performansa önemli ölçüde katkıda bulunan bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Arham (2014) yenilikçilik ve proaktifliğin örgütsel performansla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Jiang ve diğerleri, (2016) ile Tang ve Hull, (2012) da girişimcilik eğilimi ve firma performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte araştırmacılar, bir firmanın girişimciliğe karşı stratejik duruşunun performans artışını sağlamada önemli bir rolü olduğunu belirtmesine rağmen (Wolff, Pett, Ring, 2015) girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran daha fazla çalışma yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Jeong ve diğ., 2019; Zacca, Dayan, 2018).

Girişimcilik eğilimi kavramı, özellikler, yetenekler, kültür ve bilişsel açıdan çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kültür bilimcileri girişimcilik eğilimini, belirsizlik ve riskle dolu karmaşık pazarlarda yeni fırsatlar arayışında olan, inisiyatif almaya yönelik, organizasyon çapında değer odaklı bir eğilim olarak görmektedirler (Gupta V., Gupta

A., 2015). Bununla birlikte geçmişte yapılan araştırmalar, belirli kültürel boyutların girişimciliği çok daha fazla teşvik ettiğini ve bu kültürel özelliklere sahip ülkelerde girişimciliğin çok daha yaygın olduğunu vurgulamaktadır. Hofstede (Hofstede G., 1980; Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov., 2010) farklı ülkelerin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve eril ya da dişi olma gibi belirli kültürel boyutlarda farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca bu boyutların, girişimcilik, milli servet ve ekonomik büyüme arasında ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Gupta, 2018).

Girişimciliğin birçok farklı tetikleyicisi olmasına rağmen, ulusal kültürün rolünü ve girişimci faaliyetler üzerindeki etkisini anlamak, girişimci faaliyetlerin teknolojik yeniliklerin ve ekonomik büyümenin önemli bir kaynağı olarak kabul edilmesi bakımından önemlidir (Hayton, George, Zahra, 2002). Yapılmış olan çeşitli araştırmalar yeni firmaların kuruluşlarından itibaren ilk yıllarının ötesinde bağımsız birimler olarak hayatta kalamadıklarını ve sadece çok azının önemli ölçüde büyüme sağladığını göstermektedir. Gupta (2018) bu durumu girişimcilik olgusunun bazı kültürlerde diğerlerinden daha uyumlu gibi gözüktüğüne bağlamaktadır. Bu bağlamda kültürün girişimcilik eğilimi ve büyüme ilişkisindeki rolünü kabul ederek, kültürel arka planın girişimci yönelimleri engellediğine veya teşvik ettiği kanısına varılabileceğini ifade etmektedir. Literatürden elde edilen bilgiler ve yapılmış olan çeşitli araştırma sonuçlarının ışığında aşağıda belirtilen ana ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H7: Girişimcilik eğiliminin firma performansına etkisinde ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

7. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümün amacı, araştırma süreci ile araştırmada verilerin toplanma ve analiz yöntemini açıklamaktır. Bölüm; araştırmanın amacı, önemi ve katkısı, yöntemi, araştırma soruları ve hipotezleri, araştırma modeli, örnekleme ve verilerin toplanmasını içeren yedi alt başlıktan oluşmaktadır.

7.1. Araştırma Soruları

Çalışmaya yön veren araştırma soruları aşağıda sunulmuştur;

1. Kuzey Amerika kökenli dönüşümcü liderlik tarzı ile doğu toplumlarına özgü olarak ifade edilen paternalist liderlik tarzının Türkiye teknoparklarında faaliyet göstermekte olan firmaların girişimcilik eğilimi ve firma performansı üzerine olan etkisinde bir farklılık var mıdır?
2. Dönüşümcü liderlik tarzı ile paternalist liderlik tarzının, firmanın girişimcilik eğilimi üzerine olan etkisinde ulusal kültürün düzenleyici bir etkisi bulunmakta mıdır?
3. Ulusal kültürün teknopark firmalarının girişimcilik eğilimi ile firma performansı ilişkisinde düzenleyici bir etkisi bulunmakta mıdır?

7.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı liderlik tarzlarının (paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik) teknopark firmalarının girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmek ve ulusal kültürün bu ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bununla birlikte girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerindeki etkisini tespit etmek ve ulusal kültürün bu ilişkiye olan etkisini araştırmak çalışmanın diğer bir amacıdır. Ayrıca, dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisinin ortaya konarak girişimcilik eğiliminin aracılık etkisini araştırmak çalışmanın diğer temel amaçlarından biridir.

7.3. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bir ülkenin ekonomisi için girişimcilik ve yenilik faaliyetlerini bir mızrak olarak değerlendirecek olursak, teknopark firmaları sağlanan koşullar ve konumları itibarıyla bu mızrağın ucu olarak belirtilebilir.

Teknopark firmaları iş fırsatları yaratarak yerel alanların gelişimine katkıda bulunmakta ve verimlilik artışı sağlamaktadır (Fukugawa, 2006; Tether, Storey, 1998). Ayrıca bilgi ve teknoloji üreterek bulundukları ülkenin küresel pazardaki rekabet gücünü ve verimliliğini arttırmaktadır. Ülkeyi dışa olan bağımlılıktan kurtaran kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır (Kıncal, 2014). Teknoparkların sağlamış olduğu bu katkılar dolayısıyla teknopark şirketlerine cazip vergi fırsatlarının tanınmasının yanı sıra kamu kurum ve üniversitelerinde araştırma altyapıları oluşturmak için yaklaşık 2,4 milyar TL (10. Kalkınma Planı (2014-2018), 2013) harcanmıştır.

Fakat ülkeler sadece endüstriyel alt yapı ve araştırma faaliyetlerine ayırmış olduğu maddi kaynakların miktarını arttırarak işletmelerin yenilik ve girişimcilik oranlarını arttırmayabilir. GSYİH'deki Ar-Ge harcamalarındaki payının yükselmesine, bilimsel belge ve bilim insanı sayısındaki artışa rağmen Türkiye'nin Ar-Ge yoğunluğu bakımından daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Kayalidere, 2014). AB, ABD, Japonya ve Güney Kore gibi teknolojik gelişimde önde gelen ülkelerde Ar-Ge yoğunluğu 1,96- 4,55 arasında değişmekteyken Türkiye'de bu oran 0.96'dır (Statistics | Eurostat, 2019 [25.11.2019]). Bu nedenle teknolojik ivmeyi destekleyen insiyatiflere ve oluşumlara ihtiyaç olduğu ifade edilebilmektedir (Kayalidere, 2014). Bu bağlamda işletmelerdeki çalışanların girişimci ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmasını cesaretlendirebilecek davranışsal boyutların geliştirilmesi de yardımcı olabilir. Bu durumda işletmelerin bütünlüğünden, güvenilirliğinden ve başarısından birinci derecede sorumlu olan liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bütün bu hususlar göz önüne alınırken yapılan çalışmalar ile liderlik ve girişimcilik üzerinde etkisi olduğu belirtilen ulusal kültür de bu sürecin en önemli kavramı olarak değerlendirilebilir.

Ulusal bağlamda yapılan çeşitli araştırmalar organizasyonların girişimcilik eğiliminin örgütsel performans ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Covin, Green, Slevin, 2006; Engelen ve diğ., 2014; Stam, Elfring, 2008; Tang ve diğ., 2008).

Bir sonraki adım olarak araştırmacılar, işletmelerin performanslarına olumlu katkısı olması adına, girişimcilik eğilimini etkileyen öncülleri araştırmışlardır. Fakat bu araştırmalarda ulusal kültürün etkisi göz ardı edilmiştir (Engelen ve diğ., 2014; Fayolle, Basso, Bouchard, 2010; Hayton, George, Zahra, 2002; Lounsbury ve diğ., 2019). Bununla birlikte kurumsal girişimcilik alanı yeni ve önemli araştırma soruları

belirlemesi ve araştırma gerektiren teorik yollar belirlemesine rağmen alan, düzenleyici (moderator) ve aracı (mediator) değişkenlerin anlaşılması ve kurumsal girişimciliğin sonuçlarını nelerin oluşturduğu hususunda çok titiz bir küresel araştırmaya ihtiyaç duymaktadır (Kuratko, 2017a).

Ayrıca Hoskisson ve diğerleri (2011, 1148) firma seviyesindeki araştırmaların belirli bir olgunluğa ulaşmasına rağmen teorik ve ampirik düzeyde ilerleme sağlanabilmesi, geliştirilmiş yapısal geçerliliğin tesis edilebilmesi için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Pellegrini ve Scandura (2008) literatürde son yıllarda ilgi odağı olan paternalist liderlikle ilgili daha çok metodolojik ve kavramsal çalışma yapılması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Literatürde yapılan araştırma sonucunda; Türkiye’de faaliyet göstermekte olan işletmelerde kurumsal girişimcilik bağlamında ele alınan girişimcilik eğilimi üzerinde olumlu etkisi olabileceği düşünülen iki farklı liderlik tarzı; dönüşümcü ve paternalist (babacan) liderlik, Hofstede’nin (Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) kültürel boyutları da göz önüne alınarak belirlenmiştir. Liderlik tarzları ve girişimcilik eğilimi firmanın soyut kaynakları olarak değerlendirilmiş ve kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Belirtilen liderlik tarzlarının firmaların girişimcilik düzeyi ve performansı üzerindeki etkisi, kültürel boyutların düzenleyici etkisiyle ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Böylece; işletmelerin girişimcilik düzeyi ve firma performansı üzerinde etkili olan liderlik öncülü her iki liderlik tarzının incelenmesiyle birlikte girişimcilik eğiliminin aracılık (mediating) etkisi belirlenmiş olacaktır. Oluşturulan model sayesinde kurumsal girişimcilik kapsamında ihtiyaç duyulan düzenleyici etki araştırılmış olacak ve literatürde göz ardı edilen ulusal kültürün etkisi de düzenleyici (moderator) olarak değerlendirilmiş olacaktır. Bununla birlikte daha önce böyle bir çalışma modelinin yapılmamış olmasının literatürdeki bu boşluğu doldurmada önemli bir katkısı olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, yerli ve milli ürünler üreterek ülkenin kalkınmasına büyük destek sağlayan teknopark şirketlerinin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiği konusunda şirketlere ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

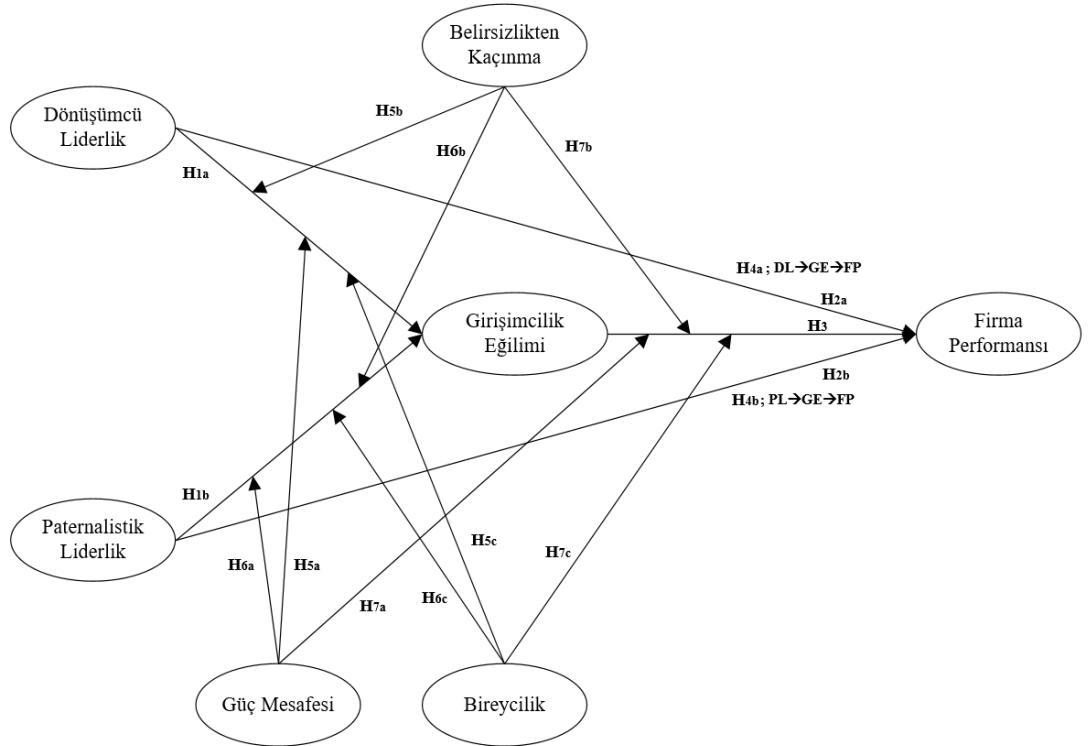
7.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel bir yaklaşım benimsenmiştir ve veri toplama yöntemi olarak da anket çalışması uygulanmıştır. Anketler tek bir süre aralığında toplanmış olması nedeniyle kesitsel bir araştırma uygulanmıştır. Araştırma

örnekleme, basit tesadüfi örneklem metodu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama desenine sahip olan bu çalışma; amacı bakımından açıklayıcı, felsefesi bakımından temel araştırmadır ve çalışmanın analiz birimi örgüt düzeyindedir. Bu kapsamda liderlik tarzları, girişimcilik eğilimi, firma performansı ve ulusal kültür değişkenlerinden oluşan bir araştırma modeli geliştirilmiş ve Türkiye’de faaliyette bulunan teknoparkların küçük, orta ve büyük ölçekli 380 firma yöneticisinden veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde; örneklem grubunun küçüklüğü ve verilerin normal dağılmaması gibi durumlarda iyi sonuçlar sağlaması (Sarstedt, Ringle, Hair, 2017) nedeniyle PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir.

7.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmayı oluşturan; dönüşümcü liderlik, paternalist liderlik, girişimcilik eğilimi, ulusal kültür ve firma performansı değişkenlerine ilişkin yapılan literatür taramasına istinaden, Şekil 7.1’de önerilen araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli

7.6. Araştırmanın Hipotezleri

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koyabilmek için aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Liderlik tarzlarının (a) dönüştürücü (b) paternalist girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi vardır.

H2: Liderlik tarzlarının (a) dönüştürücü (b) paternalist firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: Girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerinde etkisi vardır.

H4: Liderlik tarzlarının (a) dönüştürücü (b) paternalist firma performansına etkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

H5: Dönüştürücü liderlik ve firmanın girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkide ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

H6: Paternalist liderlik ve firmanın girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkide ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

H7: Girişimcilik eğiliminin firma performansına etkisinde ulusal kültürün (a) güç mesafesi (b) belirsizlikten kaçınma (c) bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır.

7.7. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Ülkemizde 2001 yılında 4961 sayılı kanun ile üniversite, sanayi ve devlet iş birliğini sağlayarak teknoloji odaklı işletmelerin oluşmasını özendirmek, mevcut firmaların gelişmesine de destek sağlamak amacıyla kurulan Teknoloji Geliştirme Merkezi/Teknopark sayısı Mayıs 2020 sonu itibarıyla 84'e ulaşmıştır. 14 teknoloji geliştirme bölgesinin alt yapı çalışmalarının devam etmesi nedeniyle 84 Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nden 70'i faaliyetine devam etmekte ve Türkiye genelinde 5778 firma teknoparklarda faaliyet göstermektedir (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri İstatistikleri, [17.05.2020]). Bu çalışmada, araştırmanın evrenini Türkiye'de teknoparklarda faaliyet gösteren tüm firmalar oluştururken örneklem grubunu ise %95 güven aralığı (Cohen, Manion, Morrison, 2013) ile 380 teknopark firması oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında hazırlanan ölçekler veri toplama öncesi pilot çalışma kapsamında özel sektörde farklı firmalarda; firma sahibi, genel müdür, Ar-Ge, Finans, İnsan Kaynakları müdürü ile çeşitli fonksiyonel bölüm yöneticilerinden oluşan 76 katılımcıya dağıtılmıştır. Bu yöneticilerden anketleri ne kadar sürede cevapladıkları, anlaşılmayan ifadelerin bulunup bulunmadığı ve varsa görüşlerini bildirmeleri rica edilmiştir. Bununla birlikte elde edilen veriler ışığında ölçeklerin güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçların ölçeklerin kullanılabilirliğini doğrular nitelikte olduğu görülmüştür. Pilot çalışmadan alınan geri dönüşlerden de faydalanılarak iletişim bilgileri çeşitli web sayfalarından elde edilen 4045 firmaya online ortamda hazırlanan araştırma anketleri e- posta ile gönderilmiştir. Araştırmanın odağı olan firmaların yöneticileri tarafından anketlerin cevaplanması rica edilmiş, araştırma hakkında telefon ve e-posta ile bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte bazı firmalar yeni kuruldukları bazıları ise teknoparklardan ayrıldıkları gerekçesiyle üzülerek araştırmaya katılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu husus araştırmanın kısıtlılıklarında dile getirilmiştir. Araştırmaya yönelik 382 anket cevaplanmış ve bu veriler 4 Nisan-13 Temmuz 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. 2 firmaya ait anketi uygun olmadığı gerekçesiyle araştırmadan çıkartılmış, toplamda 380 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

7.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada beş tür ölçek ve araştırmacı tarafından geliştirilen demografik sorulardan faydalanılmıştır. Liderlik tarzlarının ölçülebilmesi için Carless, Wearing ve Mann (2000)'e ait Küresel Liderlik Ölçeği ile Aycan ve diğerlerine (2013) ait paternalist liderlik ölçeklerinden, girişimcilik eğilimini ölçmek için Covin ve Slevin (1989), ulusal kültürü ölçmek için Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Firma performansını ölçmek için Khandawalla (1977) tarafından geliştirilen sübjektif performans ölçeği tercih edilmiştir.

7.8.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzını ölçmek için Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen Küresel Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuta sahiptir ve yedi maddeden oluşmaktadır. Ölçek “asla = 1” ile “her zaman = 5” arasında değişen beş puanlık yapıya sahip bir likert ölçeğidir. Ölçeğin az sayıda madde içermesinden dolayı uygulanması ve değerlendirmesi açısından kolaylık sağlaması büyük bir avantaj olarak görülmüş ve araştırmamızda tercih edilme nedenlerinden biri olmuştur. Ayrıca, ölçeği geliştiren araştırmacıların güvenirlik katsayısını (cronbach

alpha) 0,93 olarak bulması, literatürde yaygın olarak kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Liderlik Uygulama envanterinin (LPI) boyutları ile yüksek sayılabilecek düzeyde korelasyon içermesi araştırmamızda tercih edilmesinin bir diğer nedeni olmuştur. Ölçek, hem takipçiler hem de liderler tarafından kullanılabileceğinin belirtilmesi (Carless, Wearing, Man, 2000) nedeniyle araştırmacı tarafından yöneticilerin kendilerini değerlendirebilecekleri şekilde Türkçe'ye çevrilmiştir.

7.8.2. Paternalist Liderlik Ölçeği

Daha önce Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 maddelik paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonu (Aycan ve diğ., 2013) bu araştırmada kullanılmıştır. Paternalist liderlik ölçeği 10 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan soruların ilk 4 maddesi iş yerinde aile ortamı boyutunu, 5, 6 ve 7 numaralı maddeleri; çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenme boyutunu, 8, 9 ve 10 numaralı maddeleri ise sadakat ve memnuniyet beklentisi boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin kültürlerarası çalışmalarda da yüksek güvenirlik ve geçerliliğe sahip olması (cronbach alpha: 0.83) araştırmamızda kullanılmak üzere seçilmesinin nedenidir.

7.8.3. Girişimcilik Eğilimi Ölçeği

Covin ve Slevin (1989) çalışmasından Türkçe'ye Üstün (2015) tarafından çevirisi yapılmış olan ölçeğin ilk üç maddesi yenilikçilik boyutunu, ikinci üç maddesi proaktiflik boyutunu ve son üç maddesi risk alma boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeği oluşturan ifadelerden 4, 5, 6 ve 9. ifadeler Covin ve Slevin (1989), orijinal eklemeleri, 1, 2, 3, 7 ve 8. ifadeler Miller ve Friesen (1982) ve Khandwalla (1976)'ya ait olmakta olup Covin ve Slevin (1989) tarafından uyarlanmıştır.

Ölçeğin araştırmalarda yaygın olarak kullanılması (Boso, Story, Cadogan, 2013; Zahra, Nielsen, Bogner, 1999) kültürlerarası çalışmalarda güvenirlik ve geçerliliğinin yüksek olması (Anderson, Eshima, 2013; Javalgi, Todd, 2011) ve Covin ve Wales (2012) tarafından yapılan değerlendirmede de tavsiye edilen dört farklı ölçekten biri olarak ifade edilmesi araştırmamızda kullanılmak üzere seçilmesinin nedeni olarak belirtilebilir. Ölçeğin daha önce Üstün (2015) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucunda, hesaplanan alpha katsayısı (güvenirlik) $\alpha=0,89$ olarak tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile geçerliliği test edilen ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı, buna göre faktör yapısının geçerli bir model olduğu ifade edilmiştir.

7.8.4. Ulusal Kültür Ölçeği

Çalışmada Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadeler Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak ölçülmüştür. İlk beş madde güç mesafesini, ikinci beş madde belirsizlikten kaçınmayı ve son 6 madde de bireycilik değişkenlerini ölçmek üzere toplam 16 maddedir. Ölçeğin yeterli bir güvenirlik ve geçerliliğe sahip olmasıyla birlikte ulusal çapta genellenebilirliği (Yoo, Donthu, Lenartowicz, 2011) araştırmamızda kullanılmak üzere seçilmesinin nedeni olarak ifade edilebilir.

7.8.5. Performans Ölçeği

Firma performansını ölçmek için Khandawalla (1977) tarafından geliştirilen ve literatürde sıklıkla kullanılan sübjektif performans ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin daha önce yapılan çalışmalarda yüksek güvenirliğe sahip olması (Gurel, 2017; Özşahin, Zehir, Acar, 2011; Zehir, Özşahin, 2008) araştırmamızda kullanılmasının nedeni olarak ifade edilebilir. 5'li likert formatında hazırlanan bu ölçekte, katılımcılardan sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmalarını, (1) Uzun dönemli karlılık düzeyi, (2) Satış/gelir artışı, (3) Çalışanın moral düzeyi ve iş tatmini, (4) Firmanın halk arasındaki imajı ve (5) Finansal gücü (finansal kaynaklarını arttırma yeteneği, likidite gücü) bakımından değerlendirilmesi istenmiştir.

7.9. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kapsamını Türkiye'de faal olan 70 Teknoloji Geliştirme Bölgesi/Teknoparkta faaliyet gösteren 5778 firmadan basit tesadüfi örneklem metodu kullanılarak seçilen 380 firma oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları çalışmaya katılanların verdiği cevapların içtenliği ve kullanılan ölçeklerin güvenirliği ile sınırlı olup verilerin toplandığı 4 Nisan-13 Temmuz 2019 tarihleri arasında kapsamaktadır.

Örneklem sayısı araştırma evrenini temsil etmektedir. Bununla birlikte örneklem yöntemi ve örneklem sayısı araştırma sonucuna yönelik elde edilen bulgularda değişiklik gösterebileceğinden dolayı bu husus araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak belirtilebilir. Bu nedenle çalışmaya katılan firmaların Türkiye teknoparklarında faaliyette bulunan firmaları dengeli bir şekilde temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmaya katılmaları için iletişim kurulan firmalardan bazıları çalışmaya katılmak istemelerini belirtmelerine rağmen yeni kurulmuş olmaları ya da teknoparktan ayrılmış olmaları gibi nedenlerle çalışmaya katılamamışlardır. Ayrıca, her ne kadar telefon aracılığıyla

iletişim sağlanmaya çalışılsa da firma sayısının fazla olması, kısıtlı zaman, yöneticilerin yoğunluğu ve iletişim sağlamada yaşanan zorluklar nedeniyle web sayfaları aracılığıyla elde edilen e-posta ile de iletişim sağlanmaya çalışılmıştır. İletişim bilgilerine ulaşılmada yaşanan kısıtlılıklar nedeniyle firmalara araştırmaya katılım için gönderilen elektronik postaların bir kısmı, e-posta adreslerinin güncelliği, ya da e-postaların firmalar tarafından istenmeyen e-posta (spam) olarak görülmesi nedeniyle ulaştırılamamıştır. Firmalara ulaşmaktaki zorluklar bu araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Çalışmada kullanılan ölçekler firmaların yöneticilerinin kendilerini ve firmalarını değerlendirmesine yönelik olarak sunulması nedeniyle yöneticilerin algısına dayanmaktadır. Bu durumun sosyal beğenirlik etkisine neden olabileceği dikkate alınarak çalışmanın diğer bir sınırlılığı olarak belirtilebilir.

8. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de bulunan teknoparklarda faaliyet göstermekte olan firmalara ilişkin tanıtıcı bilgilere yer verilmektedir. Bununla birlikte, dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzları, ulusal kültür, girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisine yönelik elde edilen verilerin analizi, oluşturulan hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilerek sonuçlara ilişkin bulgular sunulmuştur.

Çalışmaya ilişkin elde edilen bulgular üç başlık altında sunulmuştur. İlk başlık altında örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ikinci başlık altında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri ve üçüncü başlık altında hipotez testlerine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

8.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Araştırmaya katılan şirketlere yönelik tanıtıcı bilgiler Tablo 8.1’de sunulmuştur. Firmaların sektörel dağılımı incelendiğinde %54,7 ile bilişim ve yazılım firmalarının örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu dikkat çekmektedir. Otomotiv, medikal, inşaat vb. çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bazı firmalar da ‘diğer’ başlığı altında belirtilmiştir. Firma büyüklükleri bakımından küçük işletmeler %90,8 ile örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Firmaların bulunduğu teknoparkların coğrafi bölge olarak dağılımı incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu %41,1 ile Marmara bölgesi oluşturmaktadır. Yöneticilerin pozisyonları incelendiğinde sadece %8,2’sinin orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların %5’i faaliyette bulunduğu bölgeye yönelik bilgisini, %6,1’i kuruluş yıllarını, yöneticilerin %12,6’sının çalışma süresini belirtmemesi nedeniyle ‘diğer’ başlığı altında gösterilmiştir.

Tablo 8.1: Teknopark Firmalarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Firma	Sayı	Yüzde
Sektörü	Yazılım-Bilişim	208	54,7
	Savunma-Güvenlik	33	8,7
	Enerji	24	6,3
	Eğitim ve Danışmanlık	11	2,9
	Gıda-Tarım ve Hayvancılık	13	3,4
	Üretim-İmalat	28	7,4
	Kimya	11	2,9
	Diğer	52	13,7
	Toplam	380	100
Çalışan Sayısı	1-49	345	90,8
	50-249	22	5,8
	249 ve üstü	13	3,4
	Toplam	380	100
Kuruluş Yılı	2008 ve Öncesi	86	22,16
	2009-2013	80	21,1
	2014-2016	84	22,1
	2017 Sonrası	107	28,2
	Diğer	23	6,1
	Toplam	380	100
Bulunduğu Coğrafi Bölge	Karadeniz	23	6,1
	Marmara	156	41,1
	Ege	37	9,7
	Akdeniz	12	3,2
	İç Anadolu	108	28,4
	Doğu Anadolu	12	3,2
	Güney Doğu Anadolu	13	3,4
	Diğer	19	5
	Toplam	380	100
Yönetici Unvan/Pozisyon	Kurucu/Ortak	138	36,3
	Üst Düzey Yönetici	211	55,5
	Orta Düzey Yönetici	31	8,2
	Toplam	380	100
Yönetici Çalışma Süresi	11 ≥	50	13,2
	4-10 Yıl	129	33,9
	4 ≤	153	40,3
	Diğer	48	12,6
	Toplam	380	100

8.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilikleri SmartPLS 3.0 programı ile test edilmiştir. Tablo 8.2’de doğrulayıcı faktör, güvenirlik ve geçerlilik analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 8.2: Geçerlilik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Gizli Değişken (Latent Variable)	İndikatörler	Faktör Yükü (Outer Loadings)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	AVE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	DL1	0,669	0,862	0,895	0,553
	DL2	0,846			
	DL3	0,760			
	DL4	0,842			
	DL5	0,782			
	DL6	0,678			
	DL7	0,588			
PATERNALİST LİDERLİK	PL4	0,648	0,782	0,843	0,523
	PL7	0,710			
	PL8	0,569			
	PL9	0,755			
	PL10	0,893			
GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ	GE1	0,597	0,879	0,903	0,511
	GE2	0,677			
	GE3	0,651			
	GE4	0,761			
	GE5	0,748			
	GE6	0,792			
	GE7	0,785			
	GE8	0,785			
	GE9	0,603			
GÜÇ MESAFESİ	GM1	0,691	0,636	0,800	0,573
	GM2	0,839			
	GM3	0,734			
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	BK6	0,897	0,886	0,888	0,617
	BK7	0,884			
	BK8	0,785			
	BK9	0,620			
	BK10	0,708			
BİREYCİLİK	BRY11	0,681	0,870	0,896	0,593
	BRY12	0,695			
	BRY13	0,733			
	BRY14	0,782			
	BRY15	0,899			
	BRY16	0,808			
FİRMA PERFORMANSI	FP1	0,797	0,813	0,869	0,571
	FP2	0,823			
	FP3	0,717			
	FP4	0,704			
	FP5	0,728			

Ölçeklerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için herhangi bir yapısal ilişki olmadan kukla (Null) bir model hesaplanmıştır. Ulusal kültüre ait güç mesafesi değişkeninin 4 ve 5 numaralı indikatörleri, paternalist liderliğe ait iş yerinde aile ortamı değişkeninin 1, 2, 3 ve iş dışı yaşam boyutunun 5, 6, 7 numaralı indikatörlerinin faktör yükleri düşük olduğu için çıkartılmıştır. Hair ve arkadaşları (2017) araştırmacıların sosyal bilim çalışmalarında genellikle zayıf faktör yüklerinin elde edilebildiğini belirtmişlerdir. Değerleri 0,70'in altında olan göstergelerin otomatik olarak çıkartılması yerine, ögenin kaldırılmasının birleşik güvenirlik katsayısı (CR) ve yapının içerik geçerliliği (content validity) üzerindeki etkilerinin dikkatlice incelemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Genel olarak, 0,40 ile 0,70 arasında dış yükleri olan göstergeler, birleşik güvenirlik (CR) veya açıklanan ortalama varyansta (AVE) önerilen eşik değerinin üzerinde bir artışa yol açtığı takdirde ölçekten çıkartılması hususunun dikkate alınması gerektiğini tavsiye etmişlerdir.

Bu kapsamda değişkenlerin iç tutarlılık güvenirliği kontrol edildiğinde PLS-SEM analizlerinde güvenirliği gösteren en önemli kriter olarak değerlendirilen (Çakır, 2020) Birleşik Güvenirlik Katsayısı (CR) değerlerinin 0,80 üzerinde olduğu ve uyum geçerliliğinin göstergesi olan AVE (Average Variance Extracted) değerlerinin 0,50 üzerinde olduğu görülmüştür. CR değerinin 0,70 üzerinde olması yeterli görülmekle birlikte Fornell ve Larcker (1981) iyi bir uyum geçerliliği için CR değerinin 0,80 üzeri olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca CR değerleri AVE değerleri ile karşılaştırıldığında CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Çakır, 2020). Tablo 8.2 incelendiğinde CR değerlerinin, Fornell ve Larcker (1981)'in önerisini karşıladığı ve AVE değerlerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenlerde güvenirlik ve geçerlilik şartları sağlandıktan sonra değeri 0,7 altında olan indikatörler çıkartılmamıştır.

Ayrışma geçerliliğinin test edilmesinde iki yöntem belirtilmektedir. Bunlardan ilki klasik bir yöntem olarak Fornell ve Larcker (1981) kriteri ve modern bir yaklaşım olarak da Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranıdır (Wong, 2019). Bu çalışmada her iki yaklaşım da test edilmiştir. Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliliğinin analiz sonuçları Tablo 8.3'de sunulmuştur. Gizli değişkenin ayrışma geçerliliğini sağlaması için AVE değerinin karekökünden elde edilen ayrışma değerinin aynı satır ve sütunlardaki diğer değerlerden büyük olması koşulu aranmaktadır (Fornell, Larcker, 1981). Tablo 8.3 incelendiğinde ayrışma değerlerin kendi satır ve sütunlarında bulunan diğer değerlerden büyük olduğundan dolayı değişkenlerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8.3: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Belirsizlikten Kaçınma	Bireycilik	DL	FP	Güç Mesafesi	GE	PL
Belirsizlikten Kaçınma	0,786						
Bireycilik	0,329	0,770					
DL	0,107	0,132	0,743				
Firma Performansı	0,014	0,044	0,268	0,755			
Güç Mesafesi	0,157	0,199	-0,239	-0,057	0,757		
GE	-0,097	-0,079	0,223	0,375	-0,147	0,715	
PL	0,142	0,304	0,348	0,069	-0,006	-0,071	0,723

Ayrışma geçerliliğinde kullanılan diğer bir yaklaşım olan HTMT analizinde değerlerin en küçük referans değeri 0,85'den büyük olması durumunda ayrışma geçerliliği sağlanmamaktadır. Tablo 8.4 incelendiğinde tüm değerlerin 0,85 altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle HTMT kriterine göre de ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 8.4: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Belirsizlikten Kaçınma	Bireycilik	DL	FP	Güç Mesafesi	GE	PL
Belirsizlikten Kaçınma							
Bireycilik	0,423						
DL	0,186	0,175					
Firma Performansı	0,105	0,091	0,312				
Güç Mesafesi	0,094	0,088	0,246	0,422			
GE	0,159	0,279	0,328	0,090	0,190		
PL	0,207	0,389	0,431	0,138	0,102	0,112	

HTMT değerleri incelenirken Confidence Interval Bias Corrected değerleri de incelenmesi gerekmektedir (Çakır, 2020; Wong, 2019). Tablo 8.5 incelendiğinde %2,5 ve %97,5 güven aralığı alt ve üst sınırları arasında "1" sayısının bulunmadığı görülmektedir. Tüm HTMT değerlerinin 1'den önemli ölçüde farklı olması nedeniyle yapılar arasında ayrışma geçerliliğinin olduğu kanıtlanmaktadır.

Tablo 8.5: HTMT Güven Aralıkları

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Bireycilik-> BK	0,423	0,420	-0,003	0,319	0,510
DL-> BK	0,186	0,200	0,014	0,098	0,280
DL-> Bireycilik	0,175	0,197	0,021	0,099	0,250
FP-> BK	0,105	0,136	0,032	0,055	0,137
FP -> Bireycilik	0,091	0,127	0,036	0,061	0,107
FP -> DL	0,312	0,316	0,004	0,190	0,430
GE -> BK	0,094	0,126	0,032	0,058	0,112
GE -> Bireycilik	0,088	0,123	0,035	0,052	0,102
GE -> DL	0,246	0,250	0,004	0,145	0,357
GE -> FP	0,422	0,425	0,003	0,311	0,528
GM -> BK	0,159	0,182	0,022	0,080	0,257
GM -> Bireycilik	0,279	0,286	0,006	0,142	0,413
GM -> DL	0,328	0,336	0,007	0,205	0,468
GM -> FP	0,090	0,138	0,048	0,050	0,100
GM -> GE	0,190	0,208	0,018	0,103	0,292
PL -> BK	0,207	0,218	0,012	0,099	0,315
PL -> Bireycilik	0,389	0,394	0,005	0,275	0,488
PL -> DL	0,431	0,434	0,003	0,327	0,523
PL -> FP	0,138	0,168	0,031	0,100	0,166
PL -> GE	0,102	0,135	0,033	0,072	0,129
PL -> GM	0,112	0,154	0,042	0,057	0,143

8.3. Hipotez Testleri

Araştırma önerisinde verilen hipotezler SmartPLS 3.0 programında test edilerek ana hipotezlere ilişkin sonuçları Tablo 8.6'da verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimi üzerine olan etkisi ($\beta = 0,272$; *** $p < ,001$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Paternalist liderliğin girişimcilik eğilimine etkisi ise ($\beta = -0,155$; ** $p < ,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin firma performansına olan etkisi ($\beta = 0,197$; *** $p < ,001$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Paternalist liderliğin ise firma performansına bir etkisi ($\beta = 0,065$; * $p > ,10$) bulunamamıştır. Bu nedenle H2 hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Girişimcilik eğiliminin firma performansına olan etkisi ($\beta = 0,338$; *** $p < ,001$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8.6: Ana Hipotez Testleri

İlişkiler	β	P	Alt Hipotezler	Alt Sonuçlar	Hipotezler	Sonuçlar
DL → GE	0,272	0,000***	H1a	Kabul	H1	Kabul
PL → GE	-0,155	0,041**	H1b	Kabul		
DL → FP	0,197	0,001***	H2a	Kabul	H2	Kısmi kabul
PL → FP	0,065	0,352	H2b	Ret		
GE → FP	0,338	0,000***	-	Kabul	H3	Kabul

Notlar: DL= Dönüşümcü Liderlik, PL= Paternalist Liderlik, GE= Girişimcilik Eğilimi, FP= Firma Performansı, *p<,10, **p<,05, ***p<,001.

Araştırmada aracılık ilişkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımı kullanılmıştır. Tablo 8.7 incelendiğinde paternalist liderliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,065$, *p>,10) görülememiştir. Dolayısıyla paternalist liderliğin firma performansına etkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık etkisi aranmamaktadır. Bu nedenle H4a hipotezi kabul edilmemiştir. Dönüşümcü liderliğin ise firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,197$, ***p<,001) görülmüştür. Bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi doğrudan etkisinden büyük olduğu durumda aracılık ilişkisinden söz edilebilmektedir (Çakır, 2020). Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin firma performansı üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,289$, ***p<,001) doğrudan etkisinden ($\beta = 0,197$, ***p<,001) büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin dolaylı etkisi ($\beta = 0,092$, ***p<,001) dikkate alınmaktadır. VAF değeri aracılık etkisine sahip olan girişimcilik eğilimi değişkeninin aracılık etki boyutunu ifade etmektedir ve dolaylı etkinin toplam etkiye oranını vermektedir. VAF değerine göre (0,31) dönüşümcü liderliğin firma performansına etkisinde girişimcilik eğiliminin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır (0,20<VAF<0,80) (Hair ve diğ., 2017; Çakır, 2020). Sonuç olarak H4a alt hipotezi kabul edilirken H4b alt hipotezi ret edilmiş, bu nedenle H4 ana hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Liderlik tarzları, girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisinde egzojen değişkenlerin endojen değişkenleri açıklama oranı; firma performansı için yaklaşık %19 ($R^2 = 0,193$, ***p<,001) girişimcilik eğilimi içinse %7 ($R^2 = 0,07$, **p<,05) olarak bulunmuştur.

Tablo 8.7: Aracı Hipotez Testleri

	İlişkiler	β	P	VAF	Alt Hipotez	Alt Sonuç	Hipotez	Sonuç
Doğrudan Etki	PL $\rightarrow$ FP	0,065	0,352	-	H4b	Ret	H4	Kısmi kabul
	DL $\rightarrow$ FP	0,197	0,001***	0,31	H4a	Kabul		
Toplam Etki	DL $\rightarrow$ FP	0,289	0,000***					
Dolaylı Etki	DL - GE $\rightarrow$ FP	0,092	0,000***					

Notlar: DL= Dönüşümcü Liderlik, PL= Paternalist Liderlik, GE= Girişimcilik Eğilimi, FP= Firma Performansı, *p<,10, **p<,05, ***p<,001.

Araştırmada dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının girişimcilik eğilimine olan etkisinde ulusal kültürün alt boyutları olan; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik değişkenleri modelde tek tek analiz edilerek düzenleyici etki test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 8.8’de sunulmuştur. Dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimine etkisinde güç mesafesi değişkeninin düzenleyici etkisi ($\beta = -0,038$; *p>,10), belirsizlikten kaçınma değişkeninin düzenleyici etkisi ($\beta = -0,033$; *p>,10) ve bireycilik değişkeninin düzenleyici etkisi ($\beta = -0,033$; *p>,10) olmaması nedeniyle H5a, H5b ve H5c alt hipotezleri kabul edilmemiş ve bu nedenle H5 ana hipotezi reddedilmiştir.

Paternalist liderliğin girişimcilik eğilimine olan etkisinde güç mesafesinin ($\beta = -0,013$; *p>,10) ve bireycilik değişkenlerinin ($\beta = -0,027$; *p>,10) düzenleyici etkisi olmaması nedeniyle H6a ve H6c alt hipotezleri kabul edilmemiştir. Bununla birlikte belirsizlikten kaçınma değişkeninin paternalist liderlik ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisi olmasına rağmen ($\beta = -0,116$; *p<,10) düzenleyici değişken bu etkinin şiddetinde ($\beta = -0,155$; **p<,05) düşük düzeyde de olsa bir azalmaya neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle H6b alt hipotezi kabul edilmiş ve H6 ana hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisinde ulusal kültürün alt boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik değişkenlerinin düzenleyici etkisi modelde tek tek test edilmiştir. Girişimcilik eğiliminin firma performansına etkisinde güç mesafesi değişkeninin ($\beta = -0,021$; *p>,10) ve bireycilik değişkeninin ($\beta = -0,065$; *p>,10) düzenleyici etkisi olmaması nedeniyle H7a ve H7c alt hipotezleri kabul edilmemiştir. Fakat belirsizlikten kaçınma değişkeninin ($\beta = -0,118$; *p<,10) girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisinde negatif ve anlamlı bir etkisi görüldüğünden dolayı H7b alt hipotezi kabul edilmiştir. Girişimcilik eğiliminin firma performansına olan etkisinde ($\beta = 0,338$; ***p<,001) belirsizlikten kaçınmanın (düzenleyici değişken) bir

azalmaya neden olduğu ($\beta = -0,118$; $*p < ,10$) gözlemlenmiştir. Belirsizlikten kaçınma arttıkça, girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerindeki etkisinin şiddeti azalmaktadır. Bu nedenle H7 ana hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

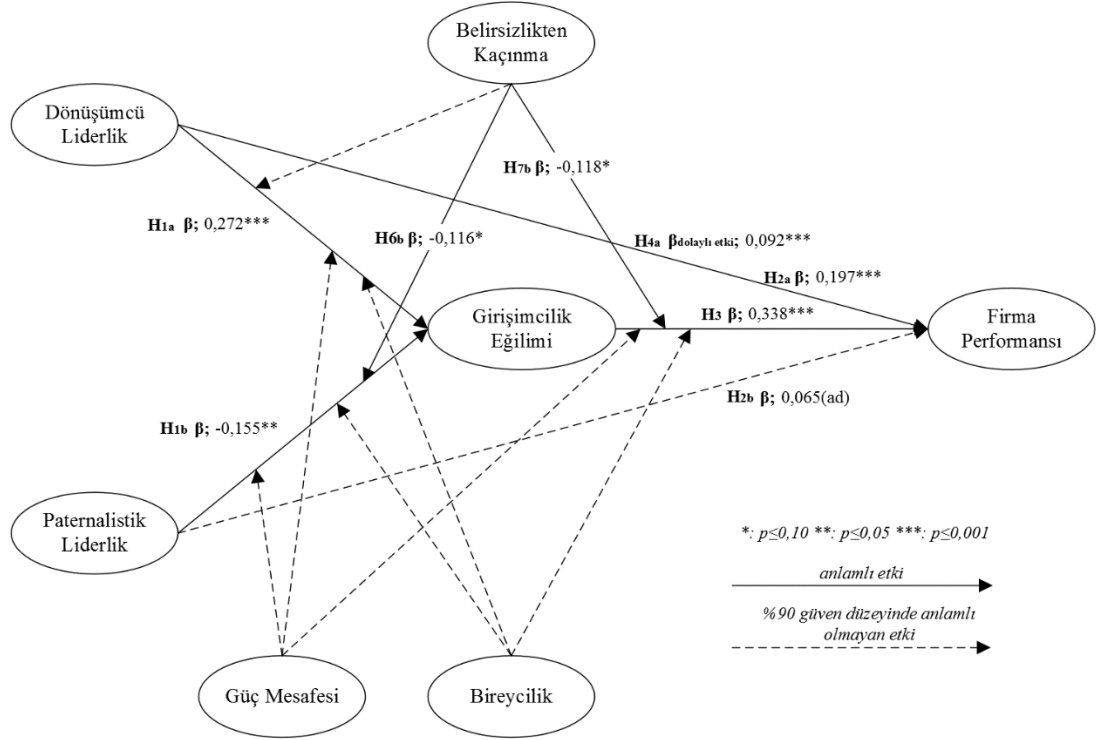
Ulusal kültürün alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve bireycilik değişkenleri modelin liderlik ve girişimcilik eğilimi ilişkisini içeren kısmında ve girişimcilik eğilimi firma performansı ilişkisini içeren kısmında tek tek test edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma değişkeni düzenleyici olarak modele eklendiğinde egzojen değişkenlerin endojen değişkenleri; firma performansının %14 ($R^2 = 0,14$, $***p < ,001$), girişimcilik eğiliminin yaklaşık %11 ($R^2 = 0,107$, $***p < ,001$) oranında açıkladığı görülmüştür. Girişimcilik eğilimi, firma performansı ilişkisinde ulusal kültürün alt değişkenlerinin moderatör etkisi test edilirken, belirsizlikten kaçınma değişkeni moderatör olarak modele dâhil edildiğinde egzojen değişkenlerin endojen değişkenleri açıklama oranı; firma performansı için yaklaşık %17 ($R^2 = 0,173$, $***p < ,001$) girişimcilik eğilimi içinse yaklaşık %8 ($R^2 = 0,076$, $**p < ,05$) olarak bulunmuştur.

Tablo 8.8: Düzenleyici Hipotez Testleri

İlişkiler	β	P	Alt Hipotezler	Alt Sonuçlar	Hipotezler	Sonuçlar
DL x GM $\rightarrow$ GE	-0,038	0,491	H5a	Ret		
DL x BK $\rightarrow$ GE	-0,033	0,593	H5b	Ret	H5	Ret
DL x BRY $\rightarrow$ GE	-0,033	0,602	H5c	Ret		
PL x GM $\rightarrow$ GE	-0,013	0,811	H6a	Ret		
PL x BK $\rightarrow$ GE	-0,116	0,073*	H6b	Kabul	H6	Kısmi Kabul
PL x BRY $\rightarrow$ GE	-0,027	0,663	H6c	Ret		
GE x GM $\rightarrow$ FP	-0,021	0,762	H7a	Ret		
GE x BK $\rightarrow$ FP	-0,118	0,075*	H7b	Kabul	H7	Kısmi Kabul
GE x BRY $\rightarrow$ FP	-0,065	0,283	H7c	Ret		

Notlar: DL= Dönüşümcü Liderlik, PL= Paternalist Liderlik, GE= Girişimcilik Eğilimi, GM= Güç Mesafesi, BK= Belirsizlikten Kaçınma, BRY= Bireycilik, * $p < ,10$, ** $p < ,05$, *** $p < ,001$.

Araştırma modeline ilişkin hipotez sonuçları Şekil 8.1’de sunulmuştur. Grafikte her bir düz ok desteklenen hipotezleri ifade ederken, kesikli ok desteklenmeyen hipotezleri göstermektedir.



Şekil 8.1: Araştırma Modeli Sonuçlarının Grafiksel Gösterimi

9. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzları ile girişimcilik eğilimi, firma performansı ve ulusal kültür ilişkileri incelenmiştir. Kaynak temelli yaklaşımın en temel varsayımlarından biri, örgütlerin sahip olduğu soyut kaynakların rekabetçi başarılarında kritik bir önem içerdiği yönündedir (Hitt ve diğ., 2016). Bu kapsamda İşletmelerin rekabetçi performansını anlamada önem arz eden liderlik tarzları ve girişimcilik eğilimi, kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. İlişkisel tarama desenine sahip olan bu çalışma; amacı bakımından açıklayıcı, felsefesi bakımından temel araştırmadır ve çalışmanın analiz birimi örgüt düzeyindedir. Türkiye’de faaliyette bulunan teknoparkların küçük, orta ve büyük ölçekli 382 firma yöneticisinden anket yoluyla veri toplanmış, 2 adet anket eksik ya da hatalı olduğu için çıkartılmıştır. Elde edilen 380 adet anket ile elde edilen verilerin analizinde PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir.

Teknopark firmaları bilgi ve teknoloji üreterek bulundukları ülkenin küresel pazardaki rekabet gücünü ve verimliliğini arttıran, ülkeyi dışa olan bağımlılıktan kurtaran kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır (Kıncal, 2014). Bir ülkenin ekonomisi için girişimcilik ve yenilik faaliyetlerini bir mızrak olarak değerlendirecek olursak teknopark firmaları sağlanan koşullar ve konumları itibarıyla bu mızrağın ucu olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle araştırmamızın evren ve örneklemini teknopark firmaları oluşturmuştur. Tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de teknopark firmalarının sağlamış olduğu bu katkılar göz önünde bulundurularak desteklenmektedir (10. Kalkınma Planı (2014-2018), 2013). Fakat ülkeler sadece endüstriyel alt yapı ve araştırma faaliyetlerine ayırmış olduğu maddi kaynakların miktarını arttırarak işletmelerin yenilik ve girişimcilik oranlarını arttıramayabilir. GSYİH'deki Ar-Ge harcamalarındaki payının yükselmesine, bilimsel belge ve bilim insanı sayısındaki artışa rağmen Türkiye'nin Ar-Ge yoğunluğu bakımından daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Kayalıdere, 2014). AB, ABD, Japonya ve Güney Kore gibi teknolojik gelişimde önde gelen ülkelerde Ar-Ge yoğunluğu 1,96-4,55 arasında değişmekteyken Türkiye’de bu oran 0,96’dır (Statistics | Eurostat, 2019 [25.11.2019]). Bu nedenle teknolojik ivmeyi destekleyen insiyatiflere ve oluşumlara ihtiyaç olduğu ifade edilebilmektedir (Kayalıdere, 2014). Bu bağlamda işletmelerin girişimci ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmasını cesaretlendirebilecek davranışsal

boyutların geliştirilmesinin de yardımcı olabileceği değerlendirilmiştir. Bu nedenle çalışmada işletmelerin bütünlüğünden, güvenilirliğinden ve başarısından birinci derecede sorumlu olan liderler çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur.

Ulusal bağlamda yapılan çeşitli araştırmalar organizasyonların girişimcilik eğiliminin örgütsel performans ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlar (Covin, Green, Slevin, 2006; Engelen ve diğ., 2014; Stam, Elfring, 2008; Tang ve diğ., 2008) ve girişimcilik eğilimini etkileyen öncülleri araştırmışlardır. Fakat bu araştırmalarda ulusal kültürün etkisi göz ardı edilmiştir (Engelen ve diğ., 2014; Fayolle, Basso, Bouchard, 2010; Hayton, George, Zahra, 2002; Lounsbury ve diğ., 2019). Ayrıca, girişimcilik alanı yeni ve önemli araştırma soruları belirlemesi ve araştırma gerektiren teorik yollar belirlemesine rağmen alan, düzenleyici (moderator) ve aracı (mediator) değişkenlerin anlaşılması ve kurumsal girişimciliğin sonuçlarını nelerin oluşturduğu hususunda da çok titiz bir küresel araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Kuratko, 2017a). Dahası, Hoskisson ve diğerleri (2011, s. 1148) firma seviyesindeki araştırmaların belirli bir olgunluğa ulaşmasına rağmen teorik ve ampirik düzeyde ilerleme sağlanabilmesi, geliştirilmiş yapısal geçerliliğin tesis edilebilmesi için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Literatürde belirtilen hususlara katkıda bulunabilmek ve yerli ve milli ürünler üreterek ülkenin kalkınmasına büyük destek sağlayan teknopark şirketlerinin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiği konusunda şirketlere ışık tutabilmek için bu çalışmanın katkısı olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin hem girişimcilik eğilimi üzerinde hem de firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderler çalışanlarda yüksek motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler; sürekli öğrenme eğiliminde olmak, mükemmel iletişim becerilerine sahip olmak, değişiklikleri bir fırsat olarak görmek, güçlü bir sezgi gücüne sahip olmak gibi özellikleri taşımaktadır. Dönüşümcü liderlerin teknoloji, kültür, işletmenin paydaşları ve dış çevrede bulunan harici etkenlerin birbiriyle olan etkileşimini anlayan, düşünen fikir liderleri olması (Hellriegel, Slocum, 2011) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Dönüşümcü liderlerin yeni fikir ve yaratıcılığı ödüllendirirken, yeni yaklaşımlar nedeniyle ortaya çıkan başarısızlığı makul görmesi, yeni yaklaşımların teşvik edilmesi, yeni fikirlerin eleştirilmemesi ve bunun sonucunda izleyicilerin, liderleri kendi bakış açılarını ve varsayımlarını yeniden değerlendirmeye teşvik etmekten çekinmemesi (Hellriegel, Slocum, 2011; Bass, Riggio, 2006; Jung, Wu, Chow, 2008) dönüşümcü liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde olan olumlu etkisinin nedenleri olarak belirtilebilir. Çeşitli araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü

liderlik girişimcilik eğilimi üzerinde (Engelen ve diğ., 2015; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Hashim ve diğ., 2018; Moriano ve diğ., 2014) ve firma performansında (Lorena, Jiménez-Jiménez, Martínez-Lorente, 2018; Ng, 2017; Zumitzavan, Udchachone, 2014) olumlu etkiye sahiptir. Bu yönden çalışmanın sonucu diğer araştırmacıların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca araştırma sonuçları girişimcilik eğiliminin dönüşümcü liderlik ve firma performansı ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik ve firma performansı ilişkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık rolü olabileceğini kavramsal model olarak sunan ve bu ilişkinin araştırılmasını öneren Muchiri ve McMurray (2015)'in ve Hashim ve diğerlerinin (2018) çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Araştırmada paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu, bununla birlikte paternalist liderliğin firma performansı üzerinde de bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. “Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği” “The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE) isimli çalışmada House ve arkadaşları (House ve diğ., 2004) paternalizm olgusunun, Hofstede'nin (Hofstede G., 1991; Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, 2010; Hofstede G. J., Pedersen, Hofstede G., 2002) belirtmiş olduğu kültürel boyutlardan yüksek güç mesafesine ve toplumcu kültüre sahip ülkelerde güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Aycan ve arkadaşlarının (2000) 10 ülke üzerinde yapmış oldukları çalışmada paternalizmin görüldüğü ülkeler arasında Türkiye ikinci sırada yer almaktadır. Paternalist bir ülke olarak değerlendirilen Türk toplumunda, paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde negatif bir etkisi olması araştırmanın en farklı sonucu olarak görülebilir. Bu sonucun, araştırma örnekleminin gelişmeyi destekleyici ortamın oluşturulmaya çalışıldığı teknopark firmalarından oluşmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Chen ve diğerlerine (2014) göre paternalist ve dönüşümcü liderlik takipçilerin duygusal tepkilerini harekete geçirme yönünden farklılaşmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin yol açtığı duygular; iyimserlik, heyecan ya da cesaretlendirme olarak tanımlanırken, paternalist liderliğin yol açtığı duygular genellikle; hayranlık, saygı, sevmeye, şükran ya da korku ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderlerin yol açtığı duygular hem lidere hem de bir bütün olarak kuruma yönelik olabilmektedir. Buna karşılık, paternalist liderlerin yarattığı duygular büyük olasılıkla kişilerarası düzeyde, yani tüm organizasyona değil de paternalist liderlik davranışı gösteren liderlere yönelik olabilmektedir. Belirtilen bu farklılıklar dönüşümcü ve paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisine yönelik sonuçları açıklar nitelikte olduğu belirtilebilir.

Girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç çoğu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Engelen ve arkadaşları (2015) altı ölkede 790 küçük ve orta ölçekli firmanın verilerini kullanmış ve girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Wales ve arkadaşları (2013) ABD'de yüksek teknolojlili üretim firmalarında yapmış oldukları çalışma sonucunda yüksek girişimcilik eğilimine sahip firmaların diğerlerine göre firma performansında daha fazla etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte diğer çeşitli araştırmalar da (Alegre, Chiva, 2013; Gupta, Batra, 2016; Jeong ve diğ., 2019; Lee, Chu, 2017; Shirokova ve diğ., 2016) girişimcilik eğilimi ile firma performansını olumlu şekilde ilişkilendirmektedir. Diğer araştırmacıların sonuçları ile birlikte girişimcilik eğiliminin firma performansı üzerinde olumlu etkisi göz önünde bulundurularak girişimcilik eğilimi ve dönüşümcü liderlik kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde soyut bir kaynak olarak belirtilebilir.

Çalışmada kültürel boyutlardan belirsizlikten kaçınma değişkeninin, hem paternalist liderlik ile girişimcilik eğilimi, hem de girişimcilik eğilimi ile firma performansı ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar kültür üzerine çalışma yapan çeşitli araştırmacıların (Shane, 1993; Muller, Thomas,2000) bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Çalışma sonucuna göre paternalist liderliğin girişimcilik eğilimi üzerinde negatif bir etkisi vardır. Belirsizlikten kaçınma değişkeninin düzenleyici etkisi ortaya çıktığında, paternalist liderlik belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu durumlarda girişimcilik eğilimi üzerinde daha düşük düzeyde negatif bir etki ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak paternalist liderlerin belirsizliğe karşı toleranslarının düşük olduğu düşünölebilir. Girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisinde de belirsizlikten kaçınmanın artması firmaların girişimcilik eğilimini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle firmaların risk alan, proaktif ve yenilikçi davranışlar göstermesi beklenmelidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yaşıyan insanlar belirsiz veya bilinmeyen durumlar konusunda kendilerini tehdit altında hissetmekte ve bu belirsizliğe karşı tutumlarını yansıtmaktadır (Brooks, 2009; Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, 2010). Yüksek belirsizliğe sahip kültürlerde alışılmışın dışında fikir ve davranışlar hoş karşılanmamakla birlikte fikir birliğinin önemine vurgu yapılmaktadır. Değişime karşı bir direnç görölmekte ve geleneksel sosyal protokollere bağlı kalarak belirsizlik azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu kültürlerde yüksek düzeyde kaygı ve stres ayırt edici özellikler olarak görölmektedir. İnsanlar, yaşıamın sürekli bir tehlike içerdіğine inanmakta ve bu tehlikelerden kaçınabilmek için yasalara, yazılı kurallara, düzenlemelere, planlamaya, ritüellere, törenlere, yerleşik toplumsal ve davranışsal sözleşmelerin zorunlu bir ihtiyaç olduğuna inanmaktadır.

Düşük belirsizliğe sahip kültürlerde ise insanlar, hayatın doğasındaki belirsizliği daha kolay kabul etmekte, olağandışı durumlara karşı hoşgörülü olma eğilimindedirler. Kurallara daha az yönelim gösterilmekte, değişim daha fazla kabul görmektedir ve daha fazla risk alınmaktadır (Samovar ve diğ., 2017).

Bu araştırmada Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi ve bireycilik değişkenlerinin hem dönüştürücü ve paternalist liderlik tarzlarının girişimcilik eğilimi üzerine etkisinde hem de girişimcilik eğilimi ve firma performansı ilişkisinde anlamlı bir sonuç edilememiştir. Fakat gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırma örneklerinin ve araştırmada kullanılan ölçeklerinin değiştirilmesi farklı sonuçların elde edilebilmesini sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Liderlik hayatımızın vazgeçilmez bir gerçeğidir ve dünyamızı her açıdan etkilemektedir. Değişen ve gelişen dünya, bugün liderlerin karşılaştığı en kapsamlı zorluk olarak yeni bir liderlik paradigması gerektirmektedir. Yeni gerçeklik; durgunluktan değişime, kontrolden destek olmaya, rekabetten iş birliğine ve tekdüzelikten çeşitliliğe geçişi gerektirmektedir. Bu çarpıcı değişiklikler, kontrol ve kişisel isteklere dayanan bir yönetim felsefesinin yeni dönemde başarısız olabileceğine işaret etmektedir. Liderlik anlayışı, insan becerileri, dürüstlük ve ekip çalışmasına dayanan düşünce yapısı ile etkili olacaktır. Yapılan araştırmalar, insanların dürüst, yetkin, ileri görüşlü ve ilham verme özelliklerini taşıyan liderlere hayran kaldıklarını göstermektedir. Dünyadaki tüm dramatik değişikliklere rağmen, insanların liderlerde en çok aradıkları nitelikler değişmemektedir (Kouzes, Posner, 2017). Etkili liderlik tarzları ile kurumların gizli fırsatları yakalamak için daha cesur ve daha verimli olacağı açıktır. Dönüştürücü liderler, bireysel takipçileri ile yakından ilgilenerek ihtiyaçlarına dikkat etmektedirler. Takipçilerinin karşılaştıkları sorunlara yeni şekillerde bakmalarına yardımcı olarak takipçilerin sorunlar hakkındaki farkındalığını değiştirilmektedirler. Ortak hedeflere ulaşılabilmek için takipçilerin ekstra çaba göstermelerini sağlayarak, onları amaçlar doğrultusunda heyecanlandırmakta ve ilham vermektedirler (Robbins, Judge, 2013). Dönüştürücü liderlik gelecekteki eğilimleri tahmin etmeyi, takipçilere yeni bir olasılık vizyonunu anlamaları ve benimsemeleri için ilham vermeyi, başkalarını lider veya daha iyi liderler olarak geliştirmeyi ve organizasyonu meydan okuyan cesur bir topluluk haline getirmeyi ifade etmektedir (Colbert ve diğ., 2008; Hellriegel, Slocum, 2011). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, değişen dünya koşullarına uyum sağlama konusunda daha şanslı olacağı ifade edilebilir.

Teknoloji üretimi sabır, zaman ve yoğun Ar-Ge çalışması gerektiren yorucu ve uzun bir yoldur. Teknoparklardan istenen sonuçları elde etmek, yatırımların gerçek

sonuçlarını ortaya çıkarmak bazen on yıllarca zaman almaktadır (Kıncal, 2014, 2). Bu uzun yolculukta dönüşümcü liderlik tarzını benimsemek istenen sonuçların elde edilmesinde yardımcı olabilir. Kurumlar ve yöneticiler, dönüşümcü liderliğin firmaların girişimcilik eğilimi ve firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasından dolayı dönüşümcü liderlik tarzını desteklemeli ve yaygınlaştırmak için çaba göstermelidir. Bununla birlikte yöneticilerin ve çalışanların belirsizliğe karşı toleranslarının artırılması kapsamında özellikle kültür ve girişimcilik konularına ilişkin eğitsel faaliyetlerin düzenlenmesi yararlı olabilir. İşletmeler, hayatın doğasında bulunan belirsizliği kabul ederek proaktif, yenilikçi ve risk alan bir yapı sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini sağlayarak istenilen firma performansını elde edebilecekleri değerlendirilmektedir.

Gelecek araştırmaların araştırma sonuçlarının pekiştirilebilmesi açısından farklı ölçeklerle araştırmayı tekrar etmeleri tavsiye edilmektedir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçekler firmaların yöneticilerinin kendilerini ve firmalarını değerlendirmesine yönelik olarak sunulması nedeniyle yöneticilerin algısına dayanmaktadır. Bundan sonraki çalışmaların yöneticiler yerine çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi oluşabilecek sosyal beğenilirlik etkisi gibi kısıtlılıkları ortadan kaldırması ve sonuçların geçerliliğinin artırılmasını sağlayabilir. Teknopark firmaları üzerinde yapılan bu çalışmanın teknopark firmaları dışındaki alanlarda tekrarlanması sonuçların karşılaştırılması açısından literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca farklı coğrafi bölgelerdeki teknopark firmalarının karşılaştırmalı analizi de gerçekleştirilebilir, böylece liderlik ve kültürün bölgesel farklılıklara göre değişiklik gösterip göstermediği ortaya konulabilir. Dönüşümcü liderliğin literatürde oldukça popüler olmasından dolayı farklı liderlik tarzlarıyla da çalışmanın devam ettirilmesi, liderlik tarzlarının karşılaştırılması için literatüre katkı sağlayabilir. Yöneticilerin yaşları da kategorik değişken olarak ele alınıp kültür ve liderlik bağlamında araştırılabilir. Böylece kuşak farklarının değişkenlik yaratıp yaratmadığı sorgulanabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, J. Nancy, Allison Gundersen, 2007. **International Dimensions of Organizational Behavior**. 5th Ed. Thompson Learning Inc.
- Adler, Nancy J., Nigel Campbell, André Laurent. 1989. In Search of Appropriate Methodology: From Outside the People's Republic of China Looking In. **Journal of International Business Studies**. c. 20. s.1: 61-74.
- Ağca, Veysel, Handan D. Yumuşakipek, 2015. Günümüzde Girişimcilik Trendini Yükselten Güçler. **Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular**. ed. Erdoğan Kaygın, Bülent Güven. İstanbul: Yazın Matbaacılık: 9–35.
- Ahuja, Gautam, Curba Morris Lampert. 2001. Entrepreneurship In The Large Corporation: A Longitudinal Study Of How Established Firms Create Breakthrough Inventions. **Strategic Management Journal**. c. 6-7. s. 22: 521–543.
- Alegre, Joaquin, Ricardo Chiva. 2013. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**. c. 51. s. 4: 491–507.
- Al Ali, A. Hamad, Hossam M. Abu Elanain, Mian M. Ajmal. 2016. Knowledge-sharing behaviour as a mediator of the relationship between organisational justice and organisational performance in the UAE. **International Journal of Applied Management Science**. c.8 s. 4: 290–312.
- Alparslan, A. Murat, İlker Hüseyin Çarıkçı. 2014. Strategic Management Journal’da Yayımlanmış Performans İçerikli Makalelerin, Performans Boyutları Ve Ölçütleri Açısından Analizi. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, . 14 s. 29: 64–85.
- Altuntaş, Güntekin, Dilek Dönmez. 2010. Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. **İstanbul University Journal of the School of Business Administration**. c. 39 s.1:50-74.
- Alvarez, A. Sharon, Lowell W. Busenitz. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of management**. c. 27 s. 6: 755–775.
- Alvesson, Mats, Stefan Sveningsson. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. **The Leadership Quarterly**, c. 14 s. 3: 359–381.
- Anderson, S. Brian, Yoshihiro Eshima. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of Business Venturing**. c. 28 s. 3: 413–429.
- Anderson, S. Brian, Patrick M. Kreiser, Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Yoshihiro Eshima. 2015. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, c. 36 s. 10: 1579–1596.
- Antonakis, John, David V. Day. 2017. Leadership: Past, Present, and Future. **The Nature of Leadership**. ed. John Antonakis, David V. Day. California: Sage

Publications: 3-27.

- Antonakis, John, Chester A. Schriesheim, Jacqueline A. Donovan, Kishore Gopalakrishna-Pillai, Ekin K. Pellegrini, Jeanne L. Rossomme. 2004. Methods for studying leadership. **The nature of leadership**. ed. John Antonakis, Cianciolo A.T., Sternberg R. J. California: Sage Publications: 48–70.
- Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich. 2001. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**. c. 16 s. 5: 495–527.
- _____. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 10 s. 1: 7–24.
- _____. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. **Journal of Management Development**. c. 23 s. 6: 518–550.
- Arham, Ahmad Fadhly. 2014. The Relationship Between Leadership Behaviour, Entrepreneurial Orientation And Organisational Performance In Malaysian Small And Medium Enterprises. Doktora Tezi. RMIT University.
- Arvey, Richard D., Nan Wang, Zhaoli Song, Wendong Li. 2014. The Biology of Leadership. **The Oxford handbook of leadership and organizations**. ed. David V. Day. Oxford University Press: 73-90.
- Avlonitis, George J., Helen E. Salavou. 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**. c. 60 s.5: 566–575.
- Aycan, Zeynep. 2001. Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 1 s. 1: 11–31.
- _____. 2006. Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. **Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context**. ed. Uichol Kim, Kuo-Shu Yang, Kwang-Kuo Hwang. Boston: Springer: 445-466.
- _____. 2015. Wiley Encyclopedia of Management. **Paternalistic leadership**. ed. C.L. Cooper, M. Vodosek, D.N. Hartog and J.M. McNett. Wiley Online Library: 1-2.
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo, Manuel Mendonca, Kaicheng Yu, Jürgen Deller, Günter Stahl, Anwar Kurshid. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. **Applied Psychology: An International Review**. c. 49 s. 1:, 192–221.
- Aycan, Zeynep, Birgit Schyns, Jian-Min Sun, Jörg Felfe, Noreen Saher. 2013. Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. **Journal of International Business Studies**. s. 44: 962–969.
- Aydın, İnayet. 2017. Yönetimde Paternalizm. **Prof.Dr.Mahmut Tezcan’a Armağan**. ed. Aytül Kasapoğlu, Ayşe Çakır İlhan, Zuhul Güler. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları: 152–167).
- Aytaç, Ömer, Süleyman İlhan. 2007. Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 18: 101-120
- Bailey, Garrick, James Peoples. 2013. **Essentials of Cultural Anthropology**. 3. bs. California: Cengage Learning.
- Baldwin, John R., Robin R. Means Coleman, Alberto Gonzales, Suchitra Shenoy-Packer. 2014. **Intercultural Communication For Everyday Life**. John Wiley & Sons.

- Barnard, Chester. 1997. The nature of leadership. **Leadership, Classical, Contemporary, and Critical Approaches**. ed. Keith Grint. New York: Oxford University Press: 89-112.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17 s. 1: 99–120.
- Barney, Jay, Mike Wright, David J. Ketchen Jr. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**. c.27 s.6: 625–641.
- Basim, H., Nejat, Metin Ocak. 2017. Kurumsal Girişimciliğin Öncül ve Sonuçları Üzerine Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma. **Business and Economics Research Journal**. c.8 s. 1: 131–151.
- Bass, Bernard M. 1985a. Leadership: Good, better, best. **Organizational Dynamics**. c. 13 s 3: 26–40.
- _____. 1985b. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- _____. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**. c. 18s 3: 19–31.
- _____. 1996. Is there universality in the full range model of leadership? **International Journal of Public Administration**. c. 19 s. 6: 731–761.
- _____. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**. c. 8 s. 1: 9–32.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. ed. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio London: Sage Publications Thousand Oaks.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass. 2009. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 4. bs. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio, 2006. **Transformational leadership**. New York: Psychology press.
- Bass, Bernard M., David A. Waldman, Bruce J. Avolio, Michael Bebb.1987. Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group & Organization Studies**. c. 12 s. 1: 73–87.
- Baykal, Elif, Cemal Zehir, Mahmut Köle. 2018. Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. **Akademik Hassasiyetler**. c. 5 s. 9: 111–133.
- Baysak, Birol, Müjdelen İ. Yener. 2015. The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. s. 207: 79–89.
- Bedi, Harpreet Singh. 2016. Does Organizational Demography Determine Firms' Innovativeness? **Emerging Themes in Strategy**. ed. R.K. Pillania, N. Bhandari, M. Dasgupta.İndia: Mcgraw Hills: 146–163.
- Bennis, Warren. 2007. The Challenges of Leadership in the Modern World. **American Psychologist**. c. 62 s. 1:, 2–5.
- _____. 2009. **On Becoming Leader**. New York: Basic Books.
- _____. 1959. Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. **Administrative science quarterly**. S. 4: 259–301.
- Blake, Robert R., Jane S. Mouton. 1964. **The Managerial Grid**. Houston: Gulf

Publishing Company.

- Bojun, Hou, Jin Hong, Kejia Zhu, Yu Zhou. 2019. Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. **European Journal of Innovation Management**. c. 22 s. 3: 562–582.
- Boso, Nathaniel, Vicky M. Story, John W. Cadogan. 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties , and performance : Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**. c. 28 s. 6: 708–727.
- Brettel, Malte, Christoph Chomik, Tessa Christina Flatten. 2015. How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. **Journal of Small Business Management**. c. 53 s. 4: 868–885.
- Brooks, Ian. 2009. **Organisational behaviour: individuals, groups and organisation**. 4. bs. Pearson Education.
- Bryman, Alan.1992. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage Publications.
- Buckley, Peter J., Peter Enderwick, Adam R. Coss. 2018. **International business**. Oxford University Press.
- Bulut, Çağrı, Ahmet Murat Fiş, Bora Aktan, Senem Yılmaz. 2008. Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. **Journal of Yaşar University**. c. 3 s. 10: 1389–1416.
- Burgelman, Robert A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. **Administrative Science Quarterly**. c. 28 s. 2: 223.
- _____. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. **California Management Review**. c. 26 s. 3: 154–166.
- Burns, James M. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Burns, Paul. 2012. **Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations** 3. bs. İngiltere: Macmillan International Higher Education.
- Busenitz, Lowell W., Chung-Ming Lau. 1996. A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 20 s. 4: 25–40.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). **International journal of Business and Social science**. c. 2 s.18: 261-267.
- Bygrave, William, Maria Minniti. 2000. The Social Dynamics of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 24 s. 3: 25–36.
- Cacciotti, Gabriella, James C. Hayton. 2017. National Culture and Entrepreneurship. **The Wiley Handbook of Entrepreneurship**. ed. Gorkan Ahmetoglu, Tomas Chamorro-Premuzic, Bailey Klinger, Tessa Karcisky. John Wiley & Sons: 401-422.
- Campbell, Jeffrey M., Joohyung Park. 2017. Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**. s. 34: 302–308.
- Cantürk, Nihal, Hüsayin Çiçek. 2016. İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 7 s. 13: 95–

- Carless, Sally A., Alexander J. Wearing, Leon Mann. 2000. A Short Measure of Transformational Leadership. **Journal of Business and Psychology**. s. 14: 389–405.
- Cetindamar, Dilek, Ahmet Murat Fis. 2007. Schumpeter's Twins: Entrepreneur and Intrapreneur. **Re-Discovering Schumpeter Four Score Years Later: Creative Destruction Evolving into 'Mode 3'**. ed. Elias G. Carayannis, Christopher Ziemnowicz. Hampshire: Macmillan Palgrave Press:199-217.
- Chan, Simon C. 2014. Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter?. **Human Relations**. c. 67 s. 6: 667–693.
- Chen, Chao C., Jiing-Lih Farh. 2010. Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives. **The Oxford Handbook of Chinese Psychology**. ed. Michael Harris Bond. Oxford Library of Psychology. Oxford University Press: 599-622.
- Chen, Xiao-Ping, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh, Bor-Shiuan Cheng. 2014. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. **Journal of management**. c. 40 s. 3: 796–819.
- Cheng, Bor-Shiuan, Kuo Long Huang, Hsin Chang Lu, Min-Ping Huang. 2004a. Leadership in Taiwanese Enterprises. **Leading in High Growth Asia**. ed. Dean Tjosvold, Kwok Leung. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: 83-109.
- Cheng, Bor-Shiuan, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu, Min-Ping Huang, Jiing-Lih Farh. 2004b. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. **Asian Journal of Social Psychology**. c. 7 s. 1: 89–117.
- Cheng, Bor-Shiuan. 1995. Difference structure and Chinese organizational behavior. **Indigenous Psychological Research in Chinese Societies**. s.3: 142-219.
- Cheng, Bor-Shiuan, Diana Boer, Li-Fang Chou, Min-Ping Huang, Shigemi Yoneyama, Duksup Shim, Jian-Min Sun, Tzu-Ting Lin, Wan-Ju Chou, Chou-Yu Tsai. 2014. Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. c. 45 s. 1: 82–90.
- Ciabuschi, Francesco, Enrico Baraldi, Olof Lindahl, Simone Callegari. 2020. Supporting innovation against the threat of antibiotic resistance: Exploring the impact of public incentives on firm performance and entrepreneurial orientation. **Journal of Business Research**. s. 112: 271–280.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, Keith Morrison. 2013. **Research methods in education**. London and New York: Routledge.
- Cohen, William A. 1990. **The Art of the Leader**. New Jersey: Jossey-Bass.
- Colbert, Amy E., Amy L. Kristof-Brown, Bret H. Bradley, Murray R. Barrick. 2008. CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. **Academy of management journal**. c. 51 s. 1: 81–96.
- Collis, David, Cynthia A. Montgomery. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. Temmuz-Ağustos s.73: 118-128.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. 2019. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. 6. bs. New York: McGraw-Hill Education.

- Compare countries - Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>. [21 Nisan 2018].
- Covin, Jeffrey G., Kimberly M. Green, Dennis P. Slevin. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship theory and practice**. c.30 s. 1: 57–81.
- Covin, Jeffrey G., Donald F. Kuratko. 2010. The Concept of Corporate Entrepreneurship. **Encyclopedia of Technology and Innovation Management**. ed. V. K. Narayanan, Gina Colarelli O'Connor. John Wiley&Sons Ltd: 207–214.
- Covin, Jeffrey G., G. T. Lumpkin. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship theory and practice**. c 35 s. 5: 855–872.
- Covin, Jeffrey G., Morgan P. Miles. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 23 s. 3: 47-63.
- Covin, Jeffrey G., Danny Miller. 2014. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 38 s. 1: 11–44.
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**. c. 10 s. 1: 75–87.
- _____. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 16 s. 1: 7–26.
- Covin, Jeffrey G., William Wales. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. c. 36 s. 4: 677–702.
- Cribbin, James J. 1981. **Leadership: Strategies for organizational effectiveness**. New York: Amacom.
- Çakır, Fatma Sönmez. 2020. **Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)**. Ankara: Gazi Kitabevi Ltd. Şti.
- Çalışkan, Nurgül. 2015. Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkcı, İlker, Osman Koyuncu. 2010. Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 0 s. 3: 1-18.
- Çınaroğlu, Songül. 2012. İşletmelerde performans ölçüm modelleri. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 16 s. 2: 119–134.
- Dada, Olufunmilola (Lola), Helen Fogg. 2016. Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**. c. 34 s. 1: 86–104.
- Daft, Richard L. 2014. **The Leadership Experience** 6. bs. Cengage Learning.
- Danışman, Ali, Ertan Erkocaoğlu. 2007. Kurumsal girişimcilik ve firma performansı:İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma. **İktisat İşletme ve Finans**. c 22 s. 260: 80–101.
- Davidsson, Per. 1991. Continued Entrepreneurship : Ability , Need , and Opportunity As Determinants of Small Firm Growth. **Journal of Business Venturing**. c. 6 s.

6: 405–429.

- Dedahanov, Alisher Tohirovich, Faridun Bozorov, Sanghyun Sung. 2019. Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. **Sustainability**. c 11 s. 6: 1770-1784.
- Dedahanov, Alisher Tohirovich, Do Hyung Lee, Jaehoon Rhee, Junghyun Yoon. 2016. Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity. **Management Decision**. c. 54 s. 9: 2310-2324.
- Den Dekker, Wim. 2016. Global Mindset and Cross-Cultural Behavior: **Improving Leadership Effectiveness**. London: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
- Den, Hartog Deanne N., Marcus W. Dickson. 2018. Leadership, culture, and globalization. **The nature of leadership**. ed. John Antonakis, David D. Day. 3. bs. California: Sage Publications: 327–353.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin. 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**. c. 19 s. 1: 147–156.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Jeffrey E. McGee. 1999. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. **Entrepreneurship theory and practice**. C. 23 s.3: 85-102.
- Díaz - Sáenz, Héctor R. 2011. Transformational Leadership. **The Sage Handbook of Leadership**. ed. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien. Sage Publications.
- Dickson, Marcus W., Nathalie Castaño, Asiyat Magomaeva, Deanne N. Den Hartog. 2012. Conceptualizing leadership across cultures. **Journal of world business**. c. 47 s. 4: 483–492.
- Doğan, Soner. 2016. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik – İşlemci Liderlik. **Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama**. ed. Nezahat Güçlü, Serkan Koşar. Ankara: Pegem Akademi: 97-141
- Dorfman, Peter W., Jon P. Howell, Shozo Hibino, Jin K. Lee, Uday Tate, Arnoldo Bautista. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes. **Leadership Quarterly**. c. 8 s. 3: 233–274.
- Downton, James V. 1973. **Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process**. Free Press.
- Dozier, Janelle Brinker, Bryan W. Husted, J. Timothy McMahon. 1998. Need for approval in low-context and high-context cultures: A communications approach to cross-cultural ethics. **Teaching Business Ethics**. c. 2 s. 2: 111–125.
- DuBrin, Andrew J. 2019. **Fundamentals of Organizational Behavior**. 6. bs. Academic Media Solutions.
- Duncan, W. Jack, Peter M. Ginter, Andrew C. Rucks, T. Douglas Jacobs. 1988. Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. **Business Horizons**. c. 31 s. 3: 16–21.
- Dung, Truong Quang, Lawrence Bryan Bonney, Rajendra P. Adhikari, Morgan P. Miles. 2020. Entrepreneurial orientation, knowledge acquisition and collaborative performance in agri-food value-chains in emerging markets. **Supply Chain Management: An International Journal**. c. 25 s. 5: 521-533.
- Dushnitsky, Gary, Julian Birkinshaw. 2016. Corporate Venturing Virtual Special Issue. **Strategic Management Journal**. c. 37 s. 13: 6–10.

- Dworkin, Gerald. 2020. **Paternalism**. Stanford Encyclopedia of Philosophy Archive. <<https://plato.stanford.edu/archives/sum2020/entries/paternalism/>> [14.05.2020].
- Eberhardt, G. N. 2009. **Interkulturelle Kompetenz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive**. Uni Wien.
- Eden, Dov, Uri Leviatan. 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. **Journal of Applied Psychology**. c. 60 s. 6: 736-741.
- Eğinli, Ayşen Temel, Azra K. Nazlı. 2018. Kültürün koruyucu gücü: kültürel semboller. **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi**. s. 2: 56-74.
- Engelen, Andreas, Tessa Chistina Flatten, Julia Thalmann, Malte Brettel. 2014. The Effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. **Journal of Small Business Management**. c. 52 s. 4: 732-752.
- Engelen, Andreas, Vishal Gupta, Lis Strenger, Malte Brettel. 2015. Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. **Journal of Management**. c. 41 s. 4: 1069-1097.
- Eraslan, Levent. 2006. Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. **Journal of Human Sciences**. c. 1 s. 1: 1-32.
- Erbaşı, Ali. 2012. Balanced scorecard performans değerlendirme yönteminin Türkçe yazındaki tercüme problemi. **Verimlilik Dergisi**. s. 2: 61-86.
- Erdem, Ramazan, Ebru Günlü. 2006. İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c. 9 s. 2: 177-195.
- Erkocaoğlu, Ertan 2012. Gelişmekte Olan Piyasalarda Sermaye Türlerinin Kurumsal Girişimcilik Yoluyla Firma Performansına Etkisi: İMKB'ye Kote Firmalar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fairholm, Matthew R., Gilbert W.Fairholm. 2009. **Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches**. New York: Springer Science + Business Media.
- Farh, Jiing-Lih Cheng, Bor Shiuan Cheng. 2000. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. **Management and Organizations in the Chinese Context**. ed. J. T. Li, Anne S. Tsui, Elizabeth Weldon. London: MACMILLAN PRESS: 84-131.
- Farh, Jiing-Lih, Bor Shiuan Cheng, Li Fang Chou, Xiao Ping Chu. 2006. Authority and benevolence employees' responses to paternalistic leadership in China. **China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance**. ed. Anne S. Tsui, Yanjie Bian, Leonard Cheng. New York: M.E. Sharpe: 230-260.
- Farh, Jiing-Lih, Jian Liang, Li Fang Chou, Bor-Shiuan Cheng. 2008. Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions. **Leadership and management in China: Philosophies, theories, and practices**. ed. Chao-Chuan Chen, Yueh-Ting Lee. Cambridge: Cambridge University Press: 171-205.
- Fayolle, Alain, Oliver Basso, Vérenique Bouchard. 2010. Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. **Entrepreneurship and Regional Development**. c. 22 s. 7: 707-730.

- Fiedler, Fred E. 1967. **A Theory Of Leadership Effectiveness**. New York: Mcgraw-Hill Series in Management.
- _____. 1971. **Leadership**. New York: General Learning Press.
- _____. 1978. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. **Advances in Experimental Social Psychology**. s. 11: 59–112. Academic Press.
- Fiş, Ahmet Murat, S. Arzu Wasti. 2009. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. **ODTÜ Gelişme Dergisi**. c. 35 s. Özel Sayı:127–164.
- Fleishman, Edwin A., Michael D. Mumford, Stephan J. Zaccaro, Kerr Y. Levin, Arthur L. Korotkin, Michael B. Hein. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. **The Leadership Quarterly**. c. 2 s. 4: 245–287.
- Fornell, Claes, David F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**. c. 18 s. 1: 39–50.
- French, John R. P., Bertram Raven. 1959. The bases of social power. **Classics of organization theory**. ed.Jay M. Shafritz, J. Steven Ott, Yong Suk Jand. 8. bs. Cengage Learning: 251-260.
- Fukugawa, Nobuya. 2006. Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms. **International Journal of Industrial Organization**. c. 24 s. 2: 381–400.
- Furman, Jeffrey L., Michael E. Porter, Scott Stern. 2002. The determinants of national innovative capacity. **Research Policy**. c. 31 s. 6: 899–933.
- Galbreath, Jeremy. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. **Technovation**. c. 25 s. 9: 979–987.
- García-Piqueres, Gema, Ana-M. Serrano-Bedia, Marta Pérez-Pérez. 2019. Knowledge Management Practices and Innovation Outcomes: The Moderating Role of Risk-Taking and Proactiveness. **Administrative Sciences**. c. 9 s. 4: 75-97.
- Garg, Vinay K., Bruce A. Walters, Richard L. Priem. 2003. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. **Strategic management journal**. c. 24 s. 8: 725–744.
- Gartner, William B. 1990. What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. c. 5 s. 1: 15–28.
- Gelfand, Michele J., Miriam Erez, Zeynep Aycan. 2007. Cross-Cultural Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**. c. 58 s. 1: 479–514.
- Goethals, George R., Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns. 2004. **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks, California. Sage Publications.
- Goodale, John C., Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin. 2011. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. **Journal of Operations Management**. c. 29 s. 1–2: 116–127.
- Göktaş, Pınar. 2016. Sessiz Milyonların Sözcüsü Süleyman Demirel'in Söylemlerinin Yüksek-Düşük Bağlı İletişim Açısından Değerlendirilmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 21 s. 3:1055-1063.

- Göncü, A., Zeynep Aycan, Russell Johnson. 2014. Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. **International Journal of Management and Business**. c. 5 s. 1: 36–58.
- Graham, J. W. (1987). The essence of leadership: Transformational Leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. **Emerging leadership vistas**. ed. James Gerald Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler, Chester A. Schriesheim. Lexington Books: 73-79
- Greenleaf, Robert K. 1977. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
- Grill, Kalle, Jason Hanna. 2018. The Routledge handbook of the philosophy of paternalism. Routledge.
- Guest, Kenneth. J. 2017. **Essentials of Cultural Anthropology: A toolkit for a global age**. W.W Norton & Company Inc.
- Gumusluoglu, Lale, Arzu Ilsev. 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**. c. 62 s. 4: 461–473.
- Gunasekara, Nalin B. De V., Sakinah Sukri, Aki Khatibi, S. M. Ferdous Azam. 2020. The Effect Of Organizational Culture Towards Entrepreneurial Orientation In Sri Lankan Hospitality Operations. **European Journal of Social Sciences Studies**. c. 5 s. 1: 174–184.
- Gunawan, Theresia, Jojo Jacob, Geert Duysters. 2016. Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c. 12 s. 2: 575–599.
- Gupta, Rakesh. 2018. Entrepreneurship, National Culture & Firm Growth. **Theoretical Economics Letters**. c. 8 s. 7: 1401–1411.
- Gupta, Vishal, Alka Gupta. 2015. The concept of entrepreneurial orientation. Foundations and Trends® in Entrepreneurship. **Organization Management Journal**. c. 11 s. 2: 55–137.
- Gupta, Vishal K., Safal Batra. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. **International Small Business Journal**. c. 34 s. 5: 660–682.
- Gurel, Eymen. 2017. The Relationship Between Innovation And Firm Performance : A Survey On Auditing. **Journal of Economics, Finance and Accounting**. c. 4 s. 3: 237–244.
- Guth, William D., Ari Ginsberg. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**. s. 11: 5–15.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. 2017. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2.bs. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Harris, Hil, Chris Brewster, Paul Sparrow. 2003. **International human resource management**. London: CIPD Publishing.
- Harrison, Christian. 2018. **Leadership theory and research: A critical approach to new and existing paradigms**. Switzerland: Palgrave Macmillan by Springer Nature.
- Harrison, Richard, T., Claire M. Leitch. 1994. Entrepreneurship and leadership: the implications for education and development. **Entrepreneurship & Regional Development**. c. 6 s. 2: 111–125.

- Hashim, Azizah, Che Mold Zulkifli Che Omar, Mohd Sahandri Gani Hamzah, Azmi Umar. 2018. Leadership Behaviour, Entrepreneurial Orientation and Organisational Performance in Malaysian Small and Medium Enterprises. **International Business Research**. c. 11 s. 9:, 37-50.
- Hayton, James C., Gerard George, Shaker A. Zahra. 2002. National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 26 s. 4: 33–52.
- Hechavarria, Diana M. 2016. The impact of culture on national prevalence rates of social and commercial entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c. 12 s. 4: 1025–1052.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum. 2011. **Organizational Behavior**. 13. bs. South-Western Cengage Learning.
- Hemphill, J. K., Coons, A. E. 1957. Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. **Leader Behavior: Its Description and Measurement**. ed. R. M. Stodgill and A. E. Coons. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University: 6-38.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**. c. 43 s. 1: 115–135.
- Hersey, Paul H., Kenneth H. Blanchard 1988. **Management of organizational behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, Richard M., James D. Hlavacek. 1972. The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization. **Journal of Marketing**. c. 36 s. 3: 44–60.
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. **Online readings in psychology and culture**. c. 4 s.4: 919–2307. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc> [15.09.2019].
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp, Donald L. Sexton. 2001. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**. c. 22 s. 6-7: 479–491.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2016. **Strategic management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases**. Boston: Cengage Learning.
- Hofstede, Geert. 1991. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. London; New York: McGraw-Hill.
- _____. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. **Organizational Dynamics**. c. 9 s. 1: 42–63.
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond. 1988. Confucius and economic growth: New trends in culture's consequences. **Organizational dynamics**. c. 16 s. 4: 4–21.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. 2010. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. bs. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen, Geert Hofstede. 2002. **Exploring culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hollander, Edwin P. 1978. **Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships**. New York: Free Press.

- Hosking, Dian Marie 1988. Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*. c. 25 s.2: 147-166
- Hoskisson, Robert E., Jeffrey Covin, Henk W. Volberda, Richard A. Johnson. 2011. Revitalizing Entrepreneurship : The Search for New. **Journal of management studies**. c. 48 s. 6: 1141-1168.
- House, Robert J. 1976. A theory of charismatic leadership. **Working Paper Series 76-06**. 26-28 Ekim 1976. Carbondale, Illinois. Toronto Univ: 1-38
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta. ed. 2004. **Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- House, Robert J., Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Paul J. Hanges, Mary F. Sully de Luque. ed. 2014. **Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries**. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Hsieh, King-Ching, Yin-Che Chen. 2011. Development and Significance of Paternalistic Leadership Behavior Scale. **Asian Social Science**. c. 7 s.2: 45–55.
- Hughes, Richard, Robert Ginnett, Gordon Curphy. 2019. **Leadership Enhancing the Lessons of Experience 9**. bs. New York: McGraw-Hill Education.
- Humphreys, John H. 2005. Contextual implications for transformational and servant leadership. **Management Decision**. c. 43 s. 10: 1410-1431.
- Hunt, James G. 1999. Transformational/charismatic leadership's tranformation of the field: An historical essay. **The Leadership Quarterly**. c. 10 s. 2: 129–144.
- Hussain, Jawad, Qamar Abbas, Muhammad Asad Khan. 2018. Entrepreneurial Orientation and Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. c. 7 s. 1: 9-18.
- Hussein, Norashikin, Ammah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak. 2014. Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. s. 130: 299–304.
- Ireland, R. Duane, Jeffrey G. Covin, Donald F. Kuratko. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 33 s. 1: 19–46.
- Ireland, R. Duane, Michael Hitt. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**. c. 13 s. 1: 43–57.
- Ireland, R. Duane, Justin W. Webb. 2007. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. **Business Horizons**. c. 50 s. 1: 49–59.
- Jabeen, R. Mahmood, R. 2014. Effect of external environment on entrepreneurial orientation and business performance relationship. **Social and Basic Sciences Research Review**. c. 2 s. 9: 394–403.
- Jackman, Marry R., 1994. **The velvet glove : paternalism and conflict in gender, class, and race relations**. University of California Press.
- Jacobs, Miriam. 2014. **Cultural impact on Lean Six Sigma and corporate success: Causal analyses considering the effects of national culture and leadership**. Springer Gabler Wiesbaden.

- Javalgi, Rajshekhar (Raj), Patricia R. Todd. 2011. Entrepreneurial orientation , management commitment , and human capital : The internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**. c. 64 s. 9: 1004–1010.
- Jenatabadi, Hashem Salarzadeh. 2015. An overview of organizational performance index: definitions and measurements. **Organizations & Markets: Motivation & Incentives**. ejournal. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2599439>
- Jennings, Daniel F., James R. Lumpkin. 1989. Functioning Modeling COorporate Entrepreneurship: An Emprical Integrative Analysis. **Journal of Management**. c. 15 s. 3: 485–502.
- Jeong, Young-min, Murad Ali, Robert Zacca, Kichan Park. 2019. The Effect of Entrepreneurship Orientation on Firm Performance: A Multiple Mediation Model. **Journal of East-West Business**. c. 25 s. 2: 166–193.
- Jiang, Xu, Yan Yang, Yun-Long Pei, Gang Wang. 2016. Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. **Long Range Planning**. c. 49 s.1: 103–116.
- Jing, Fenwick, Feng, Gayle C. Avery. 2016. Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. **International Business & Economics Research Journal**. c. 15 s. 3: 67–78.
- Jones, Gareth R., John E. Butler. 1992. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. **Journal of Management**. c. 18 s. 4: 733–749.
- Jung, Dongil (Dong), Anne Wu, Chee W. Chow. 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. **The leadership quarterly**. c. 19 s. 5: 582–594.
- Kahn, Kenneth B. 2018. Understanding innovation. **Business Horizons**. c. 61 s. 3: 453–460.
- Kai, Gao. 2013. Research on the mechanism that paternalistic leadership impact on employee performance: Organizational justice as an intermediary variable. **Human Resource Management Research**. c. 3 s. 4: 150–156.
- Kantur, Deniz. 2010. Understanding Firm Level Entrepreneurship: A Study Of Exploring the Construct and Its Relationship With Contextual Factors. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi.
- . 2016. Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. **Management Decision**. c. 54 s. 1: 24–43.
- Kantur, Deniz, Azru İ. Say. 2011. Understanding Firm-Level Entrepreneurship: A Study Of Exploring The Construct And Its Relationship With Contextual Factors (Summary). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. c. 31 s. 17: 13.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston, Massachusetts: Harward Business School Press.
- Katz, Daniel, Robert L. Kahn. 1978. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley.
- Katz, Daniel, Nathan Maccoby, Gerald Gurin, Lucretia G. Floor. 1951. Productivity, supervision and morale among railroad workers. Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan. USA: Franklin DeKleine Co.
- Kayalidere, Gül. 2014. Türkiye'nin Teknoloji Politikalarında Teknoparkların Önemi ve Teknoparklara Yönelik Vergi Avantajları. **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 1 s. 1: 75-96.

- Khandwalla, P. N. 1977. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**. c 7 s. 4: 21–51.
- Kıncal, A. 2014. Bütüncül Bir Yaklaşımla Teknoparkların Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri. www.academia.edu. [12.12.2019].
- Kızanıklı, M. Murat, Hakan Koç, Arzu Kılıçlar. 2016. Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme - A Conceptual Study on Organizational Power and Sources of Power. *Journal of Business Research Turk*. c. 8 s. 4: 488-504.
- King, Albert S. 1990. Evolution of leadership theory. **Vikalpa**. c. 15 s. 2: 43–56.
- Kleinig, John. 1983. **Paternalism**. UK: Manchester University Press.
- Kluckhohn, Florence Rockwood, Fred L. Strodtbeck. 1961. **Variations in value orientations**. Evanston, Illionis: Row, Peterson.
- Klyver, Kim, Dennis Foley. 2012. Networking and culture in entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**. c. 24 s. (7–8: 561–588.
- Knies, Eva, Christian Botcher Jacobsen, Lars Tummers. 2016. Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda. **Routledge Companion to Leadership** ed. John Storey, Jean Hartley, Jean-Louis Denis, Paul 't Hart, Dave Ulrich. New York: Routledge: 404–418.
- Kotter, John P. 2009. **Matsushita Liderliği**. çev. Tefik Ertan. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kouzes, James M., Barry Z. Posner. 2017. **The Leadership Challenge**. 6. bs. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kouzes, James, Barry Posner. 1995. **The Leadership Challenge**. 5. bs. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Kökcü, Halil. 2016. Paternalizm kavramı ve örnek uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Köksal, Onur. 2011. Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 8 s. 15: 101–122.
- Krackhard, David. 1995. Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**. C. 19 s. 3:53-69.
- Kraus, Sascha, J. P. Coen Rigtering, Mathew Hughes, Vincent Hosman. 2012. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**. c. 6 s. 2: 161–182.
- Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, Pat Dickson, K. Mark Weaver. 2010. Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. **Entrepreneurship theory and practice**. c. 34 s. 5: 959–984.
- Kucukaltan, Berk. 2018. Örgütsel Başarı-Performans Açısından Yönetim. **Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal,Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim**. ed. Ali Akdemir. Beta Yayınları: 356-371.
- Kumkale, İlknur. 2015. Stratejik Girişimcilik ve Girişimcilikte Yeni Yönetim Yaklaşımları. **Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri,Girişimcilikle Güncel Konular**. ed. Erdoğan Kaygın, Bülent Güven. İstanbul: Yazın Matbaacılık: 191–211.
- Kuratko, Donald F. 2009. The entrepreneurial imperative of the 21stcentury.

- Business Horizons**. c. 52 s 5: 421–428.
- _____. 2017a. Corporate Entrepreneurship 2.0: Research Development and Future Directions. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**. c. 13 s.6: 441-490
- _____. 2017b. Corporate Entrepreneurship & Innovation: Leadership Challenge. **The Wiley handbook of entrepreneurship**. ed. Gorkan Ahmetoglu, Tomas Chamorro-Premuzic, Bailey Klinger, Tessa Karcisky. John Wiley & Sons:295-311
- Kuratko, Donald F., David B. Audretsch. 2009. Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 33 s. 1: 1–17.
- _____. 2013. Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c. 9 s. 3: 323–335.
- Kuratko, Donald F., Jeffrey S. Hornsby, Jeffrey G. Covin. 2014. Diagnosing a firm ' s internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**. c. 57 s. 1: 37–47.
- Kuratko, Donald F., R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin, Jeffrey S. Hornsby. 2005. A model of middle–level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship theory and practice**. c. 29 s. 6: 699–716.
- Kuratko, Donald F., Michael H. Morris. 2018. Corporate Entrepreneurship : A Critical Challenge for Educators and Researchers. **Entrepreneurship Education and PEdagogy**. c. 1 s. 1: 42–60.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, Peter Wright. 1992. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. **Journal of Management**. c. 18 s. 1: 77–91.
- Lages, Marisa, Carla S. Marques, João J. M. Ferreira, Fernando A. F. Ferreira. 2017. Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. **International Entrepreneurship and Management Journal**. c. 13 s. 3: 837–854.
- Laurent, André. 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. **International Studies of Management & Organization**. c. 13 s. 1–2: 75–96.
- Lebans, Michel, Ken Euske. 2007. A Conceptual and Operational Delineation of Performance. **Business Performance Measurement: Unifying theory and integrating practice**. ed. Andy Neely. 2. bs. Cambride University Press: 125-140.
- Lee, Tingko, Wenyi Chu. 2017. The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. **Journal of Family Business Strategy**. c. 8 s. 4: 213–223.
- Li, Dongxiang. 2018. A Study of Relationship between Symbols and Cultures from the Perspective of Linguistics. **2nd International Conference on Education Science and Economic Management (ICESEM 2018), 25-26 August 2018**. China: Atlantis Press: 811-813.
- Liñán, Francisco, José Fernandez-Serrano. 2014. National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union. **Small Business Economics**. c. 42 s. 4: 685–701.
- Linton, Gabriel. 2019. Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. **Journal of Global Entrepreneurship**

Research. s. 9: 1-21.

- Lomberg, Carina, Diemo Urbig, Christoph Stöckmann, Louis D. Marino, Pat H. Dickson. 2017. Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 41 s.6: 973–998.
- Lord, Robert G., David V. Day, Stephen J. Zaccaro, Bruce J. Avolio, Alice H. Eagly. 2017. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. **Journal of Applied Psychology**. c. 102 s. 3:434-451.
- Lord, Robert G., Cynthia G. Emrich. 2000. Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. **The Leadership Quarterly**. c. 11 s. 4: 551–579.
- Lord, Robert G., Roseanne J. Foti, Christy L. De Vader. 1984. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. **Organizational behavior and human performance**. c. 34 s. 3: 343–378.
- Lorena, Para-Gonzáles, Daniel Jiménez-Jiménez, Angel Rafael Martínez-Lorente. 2018. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. **Employee Relations**. c. 40 s. 2: 412–432.
- Lounsbury, Michael, Joep Cornelissen, Nina Granqvist, Stine Grodal. 2019. Culture, innovation and entrepreneurship. **Innovation**. c. 21 s. 1: 1–12.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck, Nagaraj Sivasubramaniam. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic Review of the MLQ Literature. **The Leadership Quarterly**. c. 7 s. 3: 385-415.
- Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess. 1996. Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. **Academy of Management Review**. c. 21 s. 1: 135–172.
- Lumpkin, George Thomas, Gregory G. Dess. 2015. Entrepreneurial Orientation. **Wiley Encyclopedia of Management**. ed. Professor Sir Cary L Cooper. John Wiley & Sons, Ltd.: 1-4.
- Lynch, Richard, Kelvin. F. Cross. 1991. **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement**. Oxford: Blackwell.
- Makadok, Richard. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**. c. 22 s. 5: 387–401.
- Mansur, Juliana, Filipe Sobral, Rafael Goldszmidt. 2017. Shades of paternalistic leadership across cultures. **Journal of World Business**. c. 52 s.5: 702–713.
- Mason, Michela C., Josanco Floreani, Stefano Miani, Federico Beltrame, Roberto Cappelletto. 2015. Understanding the Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes' Performance. the Role of the Financing Structure. **Procedia Economics and Finance**. s. 23: 1649–1661.
- McClelland, David. C. 1961. **The achieving society**. New York: The Free Press.
- McGregor, Douglas. 1966. **Leadership and motivation**. MIT press.
- McShane, Steven L., Marry Ann Von Glinow 2017. **Organizational Behavior**. 8. bs. New York: McGraw-Hill Education.
- Mead, Richard, Tim G. Andrews. 2009. **International management culture and beyond**. 4. bs. İngiltere: John Wiley and Sons, Ltd.

- Miller, Danny, Peter H. Friesen. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**. c. 3 s. 1: 1–25.
- Moriano, Juan A., Fernanda Molero, Gabriela Topa, Jean-Pierre Lévy Mangin. 2014. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**. s. 10: 103–119.
- Morris, Michael H., Donald F. Kuratko, Jeffry G. Covin. 2011. Corporate Entrepreneurship & Innovation. 3. bs. South Western: Thompson Publishers.
- Morse, C., Wesley. 1986. The delusion of intrapreneurship. **Long Range Planning**. c. 19 s. 6: 92–95.
- Muchiri, Michael. 2013. Entrepreneurial Orientation and Leadership: A Review, Model and Research Agenda. **26th Annual Small Enterprise Association of Australia and New Zealand Conference, 11-12 July 2013**. Sydney, Australia: 1-15.
- Muchiri, Michael, Adela McMurray. 2015. Entrepreneurial orientation within small firms: a critical review of why leadership and contextual factors matter. **Small Enterprise Research**. c. 22 s. 1: 17–31.
- Mueller, Stephan L., Anisya S. Thomas. 2000. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**. c. 16 s. 1: 51–75.
- Mussolino, Donato, Andrea Calabrò. 2014. Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. **Journal of Family Business Strategy**. c. 5 s. 2: 197–210.
- Narayanamma, P., Lakshimi, K. Lalitha. 2016. Balanced Scorecard-The Learning & Growth Perspective. **Aweshkar Research Journal**. c. 22 s. 2: 59-67.
- Nazarian, Alireza, Peter Atkinson, Pantea Foroudi. 2017. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. **International Journal of Hospitality Management**. s. 63: 22–32.
- Neely, Andy, Chris Adams, Paul Crowe. 2001. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**. c. 5 s. 2: 6–13.
- Neely, Andy. 2007. Measuring performance: the operations management perspective. **Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice**. ed. Andy Neely. 2bs. New York: Cambridge University Press: 64-81.
- Ng, Thomas W., H. 2017. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. **The Leadership Quarterly**. c. 28 s. 3: 385–417.
- Nørreklit, Hanne, Nikolaj Kure, Mihaela Trenca. 2018. Balanced Scorecard. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**. ed. Robert L. Heath, Winni Johansen. Wiley online Library: 1-6.
- Northouse, Peter G. 2010. **Leadership: Theory and practice**. 5. bs. California: Sage publications.
- _____. 2013. **Leadership: Theory and Practice**. 6. bs. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Oc, Burak. 2018. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**. c. 29 s.

1:218-235.

- Önlü, Mükerrrem, Mine Saran. 2019. Akademik Bir Disiplin Olarak Kültürlerarası İletişim ve Kuramsal Temelleri. **Kültürlerarası İletişim İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar**. ed. Selin Bitirim Okmeydan, Mine Saran. Konya: Eğitim Yayınevi: 15-54.
- Özaslan, Gökhan. 2017. French ve Raven Perspektifiyle Kişilerarası Gücün Temelleri. **Eğitimden Damlalar**. ed. Yılmaz, E., Yılmaz, H. Konya: Palet Yayınları: 35-60.
- Özbağ, Gönül Kaya. 2016. Rekabet Avantajı Yaratmada İki Temel Yaklaşım; Kaynak Tabanlı ve Endüstri Tabanlı Yönetim Modeli. **Yeni Türkiye**. s. 88: 888–899.
- Özer, Funda. 2012. The Relationship Between Organizational Culture And Firm Performance-A Cross-Cultural Study Among Turkey, Russia, And Romania. **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**. c. 4 s. 2: 207–216.
- Özer, Funda, Cihan Tınaztepe. 2014. Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. s. 150: 778–784.
- Özer, Özgür. 2011. Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Azzem, Cihat Savsar. 2017. Performans karnesi (balanced scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 10 s. 2: 715–736.
- Özşahin, Mehtap, Cemal Zehir, A. Zafer Acar. 2011. Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. c. 24 s. 1546–1559).
- Öztekin, Özge, Sabiha İşçi, Engin Karadağ. 2015. The Effect of Leadership on Organizational Commitment. **Leadership and Organizational Outcomes**. ed. Engin Karadağ. Springer Cham.: 57–79.
- Paker, C. 2000. Örgütlerde Güç ve Otorite. **Türkiye’de yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. (der.) Z. Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği: 337-341.
- Pellegrini, Ekin K., Terri A. Scandura. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. **Journal of Management**. c. 34 s. 3: 566–593.
- Pellegrini, Ekin K., Terri A. Scandura, Vaidyanathan Jayaraman. 2010. Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. **Group and Organization Management**. c. 35 s. 4: 391–420.
- Peterson, Richard A., David G. Berger. 1971. Entrepreneurship in Organizations : Evidence from the Popular Music Industry. **Organizational Leadership**. c. 16 s. 1: 97–106.
- Pinchot, Gifford. 1985. **Intrapreneuring: why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur**. New York: Harper & Row.
- Pittino, Daniel, Ascensión Barroso Martínez, Francesco Chirico, Ramón Sanguino Galván. 2018. Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. **Journal of Business Research**. s. 84: 312–326.

- Porter, Michael E. 1985. **Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press.
- Randeree, Kasim, Abdul Ghaffar Chaudhry. 2012. Leadership–style, satisfaction and commitment. Engineering. **Construction and Architectural Management**. c. 19 s. 1: 61–85.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G. T. Lumpkin, Michael Frese. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. c. 33 s.3: 761–787.
- Raven, Bertram, H. 2008. The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. **Analyses of social issues and public policy**. c. 8 s. 1: 1–22.
- Rawat, S. Preeti, Shiji Lyndon. 2016. Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study. **Journal of Indian Business Research**. c. 8 s. 4: 264-277.
- Redding, Gordon. 1990. **The spirit of Chinese capitalism**. New York: Walter de Gruyter.
- Redding, S. Gordon, Norman, A., Schlander, A. 1994. The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations. **Handbook of industrial and organizational psychology**. s. 4: 647–688.
- Reeve, C. D. (2014). **Aristotle Nicomachean Ethics**. Indianapolis/Cambridge: Hackett Publishing Company, Inc.
- Richards, Dick, Sarah Engle. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. **Transforming leadership**. ed. John D. Adams. Miles River Press, Alexandria, VA: 199, 214.
- Robbins, Stephan P. 1998. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications**. 8. bs. Prentice Hall.
- Robbins, Stephan. P., Timothy A. Judge. 2013. **Organizational behavior**. 15. bs. New Jersey: England: Pearson Education Limited.
- _____. 2018. **Essentials of Organizational Behavior**. Global Edition. 14. bs. England: Pearson Education Limited.
- Rutherford, Matthew, W., Daniel T. Holt. 2007. Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. **Journal of Organizational Change Management**. c. 20 s. 3: 429–446.
- Salem, Islam El-Bayoumi. 2015. Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. **Tourism and Hospitality Research**. c. 15 s. 4: 240–253.
- Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel, Carolyn S. Roy. 2017. **Communication Between Cultures**. Boston, MA: Cengage Learning.
- Saran, Mine, Selin Bitirim Okmeydan. 2012. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramına Göre Kültürlerarası Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İletişim. **2. Uluslararası Yeni İletişim Teknolojileri ve Sosyal Dönüşüm Sempozyumu, 02 Mayıs 2012**. Bishkek, Kırgızistan: 1084-1097.
- Sarstedt, Marko, Christian M. Ringle, Joseph F. Hair. 2017. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. **Handbook of Market Research**. ed. Christian Homburg, Martin Klarmann, Arnd Vomberg. Cham: Springer International Publishing: 1-40.

- Scandura, Terri A. 2018. **Essentials of organizational behavior: An evidence-based approach**. 2. bs. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Schein, Edgar. H. 2016. **Organizational Culture And Leadership**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schildt, Henri A., Markku V. J. Maula, Thomas Keil. 2005. Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 29 s. 4: 493–515.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1983. **The Theory Of Economic Development An Inquiry Into Profits,Capital,Credit,Interest,And The Business Cycle**. New Brunswick,New Jersey: Transaction Publishers.
- Shahin, Amany I., Peter L. Wright. 2004. Leadership in the context of culture. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 25 s. 6: 499–511.
- Shamir, Boas, Jane M. Howell. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 10 s. 2: 257–283.
- Shane, Scott. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. **Journal of Business Venturing**. c. 8 s. 1: 59–73.
- Sharma, Pramodita, Sankaran James J. Chrisman, 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 23 s. 9: 11–28.
- Shin, Yuhung, Sun Young Sung, Jin Nam Choi, Min Soo Kim. 2015. Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. **Journal of Business Ethics**. c. 129 s. 1: 43–57.
- Shirokova, Galina, Karina Bogatyreva, Tatiana Beliaeva, Sheila Puffer. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 23 s:3: 703-727.
- Siangchokyoo, Nathapon, Ryan L. Klinger, Emily D. Campion. 2020. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. **The Leadership Quarterly**. c. 31 s. 1: 101341.
- Silin, Robert H. 1976. Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises. East Asian Research Center, Harvard University: Harvard University Press.
- Silkenat, James R., Jeffrey M. Aresty, Jacqueline Klosek. 2009. **The ABA guide to international business negotiations: A comparison of cross-cultural issues and successful approaches**. 3. bs. American Bar Association.
- Singh, Deeksha A., Ajai S. Gaur. 2013. Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India. **Journal of International Management**. c. 19 s. 3: 300–309.
- Smith, Ken G., Dante Di Gregorio. 2002. Bisociation,Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**. Michael. ed. A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp, Donald L. Sexton. 1. bs. Blackwell Publishing Ltd.: 129–150.
- Smith, Peter B., Mark F. Peterson. 1988. **Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model**. Sage Publications.
- So, Idris Gautama, Agus Ridwan, Bachtiar H. Simamora, Rudy Aryanto. 2017.

- Confirming Entrepreneurial Orientation Dimensions and Linking It With Entrepreneurial Intention Among Business Students in Indonesia. **International Journal of Economics & Management**. c. 11 s. 2: 277-299.
- Soares, Mauren do Couto, Marcelo Gattermann Perin. 2020. Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. **RAUSP Management Journal**. c. 55 s. 2: 143-159.
- Stam, Wouter, Tom Elfring. 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. **Academy of Management Journal**. c. 51 s. 1: 97-111.
- Statistics | Eurostat. 2019.
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>
[25.11.2019]
- Steers, Richard M., Carlos J. Sanchez-Runde, Luciana Nardon. 2010. **Management across cultures: Challenges and strategies**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stogdill, Ralph M. 1997. Leadership, Membership, and Organization. **Leadership, classical, contemporary, and critical approaches**. ed. Keith Grint. Oxford University Press: 112-124.
- _____. 1974. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Free Press.
- Stogdill, Ralph M., Alvin E. Coons. 1957. Leader behavior: Its description and measurement. Research monograph Ohio State University. Bureau of Business Research.no.88. Columbus: Bureau of Business Research.
- Stopford, John M., Charles W. F. Baden-Fuller. 1994. CREATING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP. **Strategic Management Journal**. c. 15 s. 7: 521-536.
- Suber, Peter. 1999. Paternalism. Philosophy of Law: an encyclopedia. https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4725017/suber_paternal.htm?sequence=1. [14.05.2020].
- Şahin, Kader, Tuğba Kaplan. 2017. Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**. c. 3 s. 2: 105-131.
- Tang, Jintong, Zhi Tang, Louis D. Marino, Yuli Zhang, Qianwen Li. 2008. Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. c. 32 s. 1: 219-239.
- Tang, Zhi, Clyde Hull. 2012. An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs. **Journal of Small Business Management**. c. 50 s. 1: 132-158.
- Taouab, Omar, Zineb Issor. 2019. Firm Performance: Definition and Measurement Models. **European Scientific Journal**.c. 15 s. 1: 93-106.
- T.C Kalkınma Bakanlığı. 2013. 10. Kalkınma Planı (2014-2018). Ankara.
- TDK. [01.03.2020] Kültür. <https://sozluk.gov.tr>.
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri İstatistikleri. [17.05.2020]. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/istatistik/TGB_MART_2020_%C4%B0statistiki_Bilgiler.pdf
- Tether, B. S., D. J. Storey. 1998. Smaller firms and Europe's high technology sectors:

- a framework for analysis and some statistical evidence. **Research Policy**. c. 26 s. 9: 947–971.
- Thompson, L. J. 2013. **Paternalism**. [11.02.2020].
www.britannica.com/topic/paternalism.
- Thomson III, B. Norman, James V. Rawson, Catherine P. Slade, Martin Bledsoe. 2016. Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. **Academic Radiology**. c. 23 s. 5: 592–599.
- Thornton, H. Patrica, Domingo Ribeiro-Soriano, David Urbano. 2011. Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. **International small business journal**. c. 29 s. 2: 105–118.
- Tian, Quin, Juan I. Sanchez. 2017. Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. **Journal of Applied Social Psychology**. c. 47 s. 5: 235–246.
- Torkul, Bilal. 2019. Lokal Bilimsel Çalışmalar Bağlamında Üniversite-Sanayi İş Birliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Rolü. **Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi**. c. 7 s. 1: 75–94.
- Trompenaars, Fons. 1993. **Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity** in Business. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, Fons, Trompenaars Hampden. 1997. **Riding The Waves of Culture**. 2. bs. London: McGraw-Hill.
- Tulum, Saadet. 2019. Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemleri Ve Bu Yöntemlerin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi. **Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi**. c. 4 s. 7: 93-109.
- Turró, Andreu, David Urbano, Marta Peris-Ortiz. 2014. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**. s. 88: 360–369.
- Türetgen, Özalp İlknur, Sevim Cesur. 2010. İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe Ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c. 21 s. 67: 52–66.
- Ugurluoglu, Ozgur, Ece Ugurluoglu Aldogan, Meryem Turgut, Yonca Ozatkan. 2018. The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. **Journal of Health Management**. c. 20 s. 1: 46–55.
- Üstün, Ferda. 2015. Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Values, Chinese. 1987. The search for culture-free dimensions of culture. **Journal of cross-cultural psychology**. c. 18 s. 2: 143–164.
- Van Seters, A. Davit, Richard H.G. Field. 1990. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**. c. 3 s. 3: 29–45.
- Vroom, Victor H., Arthur G. Jago. 1978. On the validity of the Vroom-Yetton model. **Journal of Applied Psychology**. c. 63 s. 2: 151.
- Vroom, Victor H., Philip W. Yetton. 1973. **Leadership and decision-making**. University of Pittsburgh Press.
- Wales, William John, Pankaj C. Patel, G. T. Lumpkin. 2013. In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance.

- Journal of Management Studies**. c. 50 s. 6: 1041–1069.
- Wales, William John. 2016. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**. c. 34 s. 1: 3–15.
- Wang, L. Catherina. Levent Altinay. 2012. Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. **International Small Business Journal-Int Small Bus. J.** c. 30 s. 1: 3–23.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephan H. Courtright, Amy E. Colbert. 2001. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. **Group&Organization Management**. c. 36 s.2: 223–270.
- Wasserman, Noam, Nitin Nohria, Bharat N.Anand. 2001. **When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership**. Strategy Unit Harvard University. Working Paper:02-04.
- Weil, Nolan. 2017. **Speaking of Culture**. [https://press.rebus.community/\[07.02.2020\]](https://press.rebus.community/[07.02.2020])
- Wernerfelt, Birger. 1984. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**. c. 5 s. 2: 171–180.
- Westwood, Robert I., Andrew Chan. 1992. Headship and Leadership. **Organisational behaviour: Southeast Asian Perspectives**. ed. R. Westwood. Hong Kong: Longman: 118-143.
- Westwood, Robert. 1997. Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for “Paternalistic Headship” Among the Overseas Chinese. **Organization Studies**. c. 18 s. 3: 445–480.
- Wheelen, L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford. 2018. **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability** (Fifteenth). United Kingdom: Pearson Education.
- Wiklund, Johan, Dean Shepherd. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of business venturing**. c. 20 s.1: 71–91.
- Wolff, A. James, Timothy L. Pett, J. Kirk Ring, 2015. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research**. c. 21 s. 5: 709–730.
- Wong, Ken Kwong-Kay. 2019. **Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with Smartpls in 38 hours**. iUniverse.
- Yeşil, Salih, İnci Doğan, Özkan Doğan. 2016. Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi:Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c. 14 s. 1: 150-172.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, Tomasz Lenartowicz. 2011. Measuring Hofstede’s Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. **Journal of International Consumer Marketing**. c. 23 s. 3-4:193-210.
- Yukl, Gary. 1999. An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. c. 8 s. 1: 33–48.
- _____. 2010. **Leadership in Organizations**. 7. bs. New Jersey: Pearson.

- _____. 2013. **Leadership In Organizations**. 8. bs. New York: Pearson.
- Zacca, Robert, Mumin Dayan. 2018. Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. c. 25 s. 2: 256–276.
- Zahra, A. Shaker. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**. c. 6 s. 4: 259–285.
- _____. 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**. c. 8 s. 4: 139–340.
- _____. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**. c. 39 s. 6: 1713–1735.
- Zahra, A. Shaker, Jeffrey G. Covin. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. c. 10 s. 1: 43–58.
- Zahra, A. Shaker, Anders P. Nielsen, William C. Bogner. 1999. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 3 s. 23: 169–189.
- Zehir, Cemal, Ibrahim S. Karakadilar, Gizem Gogus, Dogan Basar. 2019. How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship: Evidence from Turkey. **Is Ahlakı Dergisi**. c. 12 s. 1: 1–26.
- Zehir, Cemal, Mehtap Özşahin. 2008. A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. **Management Decision**. c. 46 s. 5: 709–724.
- Zhang, Ann Yan., Anne S. Tsui, Duan Xu Wang. 2011. Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. **The Leadership Quarterly**. c. 22 s. 5: 851–862.
- Zineldin, Mosad. 2017. Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. **Journal of Workplace Behavioral Health**. c. 32 s. 1: 14–25.
- Zorel, İ. Fulden. 2014. Kültürlerarası Eğitim İnsan Kaynaklarının Kültürlerarası İletişim Alanında Geliştirilmesi. **Eğitim Yayınevi**.
- Zumitzavan, Vissanu, Sarinthree Udchachone. 2014. The influence of leadership styles on organisational performance mediated by organisational innovation: A case study of the hospitality industry in Thailand. **Proceedings of the 2014 International Conference on Economics, Management and Development (EMD 2014), February 22-24 2014**. Interlaken: Switzerland: 45-52.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı'nda Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan doktora çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma, ülkemizdeki Teknoparklara yönelik olarak düzenlenmiştir ve üniversite-sanayi işbirliğinin göstergesi olabilmesi açısından önemlidir. **Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel amaçlarla sadece bu çalışmada kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.** Bu yüzden ankete isim, imza gibi benzeri bilgileri yazmanıza gerek yoktur. Araştırma bulgularının gerçekçi ve yararlı olabilmesi, temelde sizin vereceği cevapların doğru ve eksiksiz olmasına bağlıdır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Biröl BAYSAK

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

Gsm: 0507 141 91 01 / e-posta:birolbaysak@gmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Kurumunuz Hakkında Genel Bilgiler

Kurumunuzun adı:

Kurumunuzun faaliyette bulunduğu sektör:.....

Kurumunuzun bulunduğu Teknopark:

Kuruluş Yılı:.....

Çalışan sayısı: () 1-49 arası () 50-249 arası () 250 ve üzeri

- Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Ünvan/Pozisyonu:.....

Çalışma Süresi:..... (sadece yıl olarak belirtiniz.)

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum

3: Biraz Katılmıyorum

4: Biraz Katılıyorum

5: Katılıyorum

6: Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen aşağıda liderlik ile ilgili belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yukarıdaki skalayı dikkate alarak (x) olarak belirtiniz.

No		1	2	3	4	5	6
1	Çalışanlarıma karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranırım.						
2	Çalışanlarıma bir aile büyüğü gibi öğüt veririm.						
3	Kurumda aile ortamı yaratmaya önem veririm.						
4	Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanımdan kendimi sorumlu hissederim.						
5	İhtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarıma iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırım.						
6	Çalışanlarımın özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılırım.						
7	Çalışanlarımdan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırım.						
8	Çalışanlarımda sadakate, performansa verdiğimden daha fazla önem veririm.						
9	Çalışanlarıma gösterdiğim ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat beklerim.						
10	Çalışanlarım için neyin en iyi olduğunu bildiğime inanırım.						

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

1: Hiçbir zaman

2: Nadiren

3: Ara Sıra

4: Oldukça Sık

5: Her zaman

No	Lütfen aşağıda liderlik ile ilgili belirtilen ifadeleri ne sıklıkta gösterdiğiniz düşünerek ve yukarıdaki skalayı dikkate alarak (x) olarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Geleceğe ilişkin açık ve olumlu bir vizyonu çalışanlarımla paylaşıyorum.					
2	Çalışanlarıma birey (bağımsız fertler) olarak davranır ve onların gelişimini destekler/ teşvik ederim.					
3	Çalışanlarımı cesaretlendirir ve takdir ederim.					
4	Çalışanlarım arasında güveni, bağlılığı ve iş birliğini teşvik ederim.					
5	Çalışanlarımı, sorunları yeni yaklaşımlarla ele almaları ve varsayımları sorgulamaları için cesaretlendiririm.					
6	Değerlerim açıktır ve söylediğimi yaparım.					
7	Çalışanlarımda yeteneklerimle hayranlık ve saygı uyandırırım ve onlara esin kaynağı olurum.					

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

1: Hiç Katılmıyorum

2: Çok Az katılıyorum

3: Orta Düzeyde katılıyorum

4: Büyük ölçüde katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum

No	Lütfen aşağıda kurumunuzun kültürel değerleri ile ilgili belirtilen ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı yukarıdaki skalayı dikkate alarak (x) olarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Yöneticiler çoğu kararı çalışanlarına danışmadan almalıdır .					
2	Yöneticiler çalışanlarının fikirlerine çok sık başvurmamalıdır .					
3	Yöneticiler çalışanlarıyla sosyal etkileşim kurmaktan kaçınmalıdır .					
4	Çalışanlar, yöneticilerinin kararlarına karşı gelmemelidir .					
5	Yöneticiler önemli görevlerde çalışanlarına yetki devretmemelidir .					
6	Benden tam olarak istenileni bilebilmem için açık bir şekilde yazılmış talimatların olması önemlidir.					
7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.					
8	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.					
9	Standart iş prosedürleri işimi yapmamda yarar sağlar.					
10	Faaliyetlerin yürütülmesinde talimatlar önemlidir.					
11	Çalışanlar kurumu için kendi çıkarlarından fedakârlık yapabilmelidir.					
12	Zorluklara rağmen çalışanlar ait olduğu kuruma bağlı kalmayı sürdürmelidirler.					
13	Kurumun menfaati çalışanların çıkarlarından (ödül vb.) daha önemlidir.					
14	Kurumun başarısı çalışanın başarısından daha önemlidir.					
15	Çalışanlar, ancak kurumun menfaati sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.					
16	Kişisel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, çalışan kurumuna sadık kalmalıdır.					

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

1: Çok düşük

2: Düşük

3: Orta

4: Yüksek

5: Çok Yüksek

Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak, kurumunuzu aşağıdaki faktörler açısından değerlendiriniz.

No	Genel olarak...	1	2	3	4	5
1	Kurumunuzun uzun dönemli karlılık düzeyi					
2	Kurumunuzun satış /gelir artışı					
3	Çalışanın morali, iş tatmini ve kurum amaçlarına bağlılığı					
4	Toplumdaki itibarı					
5	Finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü)					

Aşağıdaki ifadelerde kurumunuz içerisindeki girişimcilik faaliyetlerine yönelik dikkate alarak, durumu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

1= Sol	2=Sol	3=Sol	4=Tam	5=Sağ	6= Sağ	7= Sağ
sütundaki	sütundaki	sütundaki	arada bir	sütundaki	sütundaki	sütundaki
ifadeyi	ifadeyi	ifadeyi	durumu	ifadeyi	ifadeyi	ifadeyi EN
EN İYİ	OLDUKÇA	AZ	ifade	AZ	OLDUKÇA	İYİ
yansıtır.	yansıtır.	yansıtır.	eder.	yansıtır.	yansıtır.	yansıtır.

No									
1	Kurumumuzda ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok <u>küçük çaplı</u> iyileştirmeler şeklinde olmuştur.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda ürün/hizmet bazındaki değişiklikler genellikle <u>dramatik, büyük çaplı</u> değişimler şeklinde olmuştur.
2	Kurumumuzda <u>hiç yeni</u> ürün/hizmet pazarlanmamıştır.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda <u>çok fazla yeni</u> ürün/hizmet sağlanmıştır.
3	Kurumumuzda üst yönetim denemiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih etmiştir.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda üst yönetim, ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem vermeyi tercih etmiştir.
4	Kurumumuz <u>çok nadir olarak</u> , yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuz <u>çok sık olarak</u> yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.
5	Kurumumuz genel olarak <u>rakipleri takip eder</u> ve onların hamlelerine cevap verir.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuz genel olarak <u>rakiplerin daha sonra takip edeceği</u> , yeni ve öncü uygulamaları başlatır.
6	Kurumumuz yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda <u>büyük oranda rakipleri ve lideri takip etme</u> eğilimindedir.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuz yeni ürün ve fikirlerin pazara sunumunda <u>büyük oranda rakiplerin önünde, öncü olma</u> eğilimindedir.
7	Kurumumuzda üst yönetimin <u>düşük riskli</u> (normal ve kesin geri dönüş oranına sahip) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda üst yönetimin, <u>yüksek riskli</u> (yüksek geri dönüş oranlarını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.
8	Kurumumuzda üst yönetim, en iyi davranış biçiminin faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, <u>küçük ve yavaş adımlarla ilerlemek</u> olduğuna inanır.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda üst yönetim, şirket hedeflerine ulaşmak için, faaliyet gösterdiğimiz çevreyle de ilişkili olarak, <u>gözü pek ve uzun vadeli davranışların</u> gerektiğine inanır.
9	Kurumumuzda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası zararı en aza indirmek amacıyla, <u>temkinli "bekle ve gör" yaklaşımı</u> uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7	Kurumumuzda belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, <u>cesur ve saldırgan</u> bir tutum takınılır.

ANKET BURADA SONA ERMİŞTİR. KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Birol BAYSAK

Doğum Tarihi: 1982

Doğum Yeri: Karaman

E-postası: birolbaysak@gmail.com

Bildiği Yabancı Diller (Puan ve Yılı): İngilizce / 87,5 / 2017

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat Fakültesi / Kamu Yönetimi	Eskişehir Anadolu Üniversitesi	2001-2006
Y. Lisans	İngilizce İşletme / Yönetim ve Organizasyon	Marmara Üniversitesi	2012-2015
Doktora	İşletme / Yönetim ve Organizasyon	Yıldız Teknik Üniversitesi	2016-2020

Yüksek Lisans Tez Başlığı ve Tez Danışman(lar)ı:

Yüksek Lisans Tez: An Examination of the Relationships Between Perceived Leadership and Stress in Hospital Employees

Danışman: Prof. Dr. Müjdelan İ. YENER

ESERLER

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

1. Baysak, B., Yener, M.İ., "The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees", Social and Behavioral Sciences, Procedia, 207: 79 – 89, 2015.

2. Baysak, B., Bozkurt, S., “Liderlik Tarzlarının. Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Performansa Etkisinde Ulusal Kültürün Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Model Önerisi”, International Congress on Tourism, Economic and Business Sciences-ICTEBS, (Tam Metin, Sözlü Bildiri), 2019.

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. The Relationship Between Transformational Leadership, Firm Performance and the Role of Entrepreneurship Orientation, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020, 19 (37), 353-371.

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iticusbe/issue/54570/744219>