

# Otantik Liderlik Davranışının ve Çevresel Dinamizmin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

## The Effect of Authentic Leadership Behavior and Environmental Dynamism on Intrapreneurship

Melis ATTAR\*  
Buket ÇETİNKAYA\*\*

### ÖZ

Çalışmanın amacı, Konya'da dört ve beş yıldızlı otellerde beyaz yakalı çalışanların otantik liderlik düzeyi algılarının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, yazında geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilen 62 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Çalışanların otantik liderlik algısını ölçmek amacıyla, Walumbwa vd.(2008) 'nin geliştirdiği ölçek; iç girişimcilik eğilimini ölçmek amacıyla Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen ölçek; çevresel dinamizmi ölçmek amacıyla Achrol ve Stern (1988) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu geliştirilen hipotezler 143 çalışan üzerinde test edilmiş ve kabul edilmiştir. Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, otantik liderliğin, iç girişimciliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ( $F(1,141) = 147,942, p < .001$ ). Ayrıca çevresel dinamizmin, işletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür ( $F(1,141) = 189,016, p < .001$ ).

### ANAHTAR KELİMELELER

Otantik Liderlik, Girişimcilik, İç Girişimcilik, Çevresel Dinamizm

### ABSTRACT

The aim of the study is to determine the authentic leadership behaviour perception levels of white-collar employees and environmental dynamism on intrapreneurship behavior in four and five star hotels in Konya. The scale developed by Walumbwa et al (2008) to measure authentic leadership perception of employees; the scale developed by Antoncic and Hisrich (2001) to measure the perception of intrapreneurship; the scale developed by Achrol and Stern (1988) to measure environmental dynamism is used. Hypothesis developed after the detailed literature review are tested on 143 employees and accepted. The variables are analyzed using descriptive statistical analysis by SPSS 24.0 program. Hierarchical multiple regression analysis is used to test the research hypotheses. As a result of the analysis, it has been concluded that authentic leadership perception positively affects intrapreneurship ( $F(1,141) = 147,942, p < .001$ ). In addition, environmental dynamism has positively influenced intrapreneurial activity.

### KEYWORDS

Authentic Leadership, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Enviromental Dynamism

Makale Geliş Tarihi / Submission Date	Makale Kabul Tarihi / Date of Acceptance
20.02.2020	11.04.2020
Atıf	Attar, M. ve Çetinkaya, B. (2020). Otantik Liderlik Davranışının ve Çevresel Dinamizmin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi. <i>Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi</i> , 23 (1), 287-304.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, melisattar@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-1299-7552

\*\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Yunak Meslek Yüksekokulu, bctinkaya@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9542-3484

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve sosyo-ekonomik düzeyde meydana gelen hızlı değişimler, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalama çabasını zorunlu kılmıştır ki, bu durumda üst düzey yöneticiler, stratejik bir anlayışla örgütsel kaynakları değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirerek fırsatları ve tehditleri göz önüne almalıdır. Çevresel değişimlere cevap vermek adına girişimcilik olgusu büyük önem kazanmaktadır. Mevcut işletmenin büyütülüp geliştirilmesinde girişimcilik kavramı giderek önem kazanmakta ve bu konuda işletmeler farklı uygulamalarla yenilik ve yaratıcılık üzerine odaklanmaktadır.

Var olan işletme içindeki risk yatırımı olarak tanımlanan iç girişimcilik, örgütsel ve ekonomik kalkınmada önemli bir unsurdur (Tekin ve Kara, 2019:1265). 1980'lerin başından beri firmaların yeniden canlandırılması ve performansına olan olumlu etkileri nedeniyle bu kavram, araştırmacılar ve uygulayıcıların ilgisini çekmiştir. (bk. Schollhammer 1981, 1982; Burgelman 1983, 1985; Kanter 1984; Pinchot 1985; Rule ve Irvin 1988; Mckinney ve McKinney 1989; Guth ve Ginsberg 1990; Zahra 1991). Girişimciliği kurumsal düzeyde ölçen önceki araştırmalar daha çok, büyük çaplı şirketlere odaklanmış ve firma girişimciliği ya da kurumsal girişimcilik gibi ölçekleri kullanmışlardır. Antoncic ve Hisrich, bu ölçekleri "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation (İç girişimcilik: Yapı Geliştirme ve Kültürlerarası Geçerlilik)" adlı çalışmasında kullanarak daha karmaşık ve çok boyutlu iç girişimcilik ölçek yapısıyla birleştirmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496).

Girişimci işletmeler sadece kendi pazarlarını değil, onlara rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan yeni ürün, pazarlama ve yönetim süreçlerini de tanıtmaktadırlar. Yani kurumsal girişimciliğin esası, girişimci liderlik ve mevcut işletme içinde olan girişimcinin yönetsel davranışına dayanmaktadır. Bu doğrultuda da işletme düzeyinde iç girişimciliğin kurumsal girişimcilikle eş anlamlı olduğu söylenebilmektedir. (Antoncic ve Hisrich, 2004: 3).

Yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik, iç girişimcileri desteklemekte ve bu sayede hem takipçilerinin hem de örgütlerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmaların birçoğu liderlerin, çalışanlarının performansını arttırabildiklerini ve sorumluluklarını yerine getirmenin ötesinde yer alan başarıları için çalışanları motive edebildiklerini göstermektedir. Günümüzde giderek dikkat çeken liderlik modellerinden biri olan otantik liderlik, iç girişimcilik faaliyetleriyle pozitif ilişkili olmakta ve çalışma ekiplerini daha etkin olarak yöneten otantik liderlerin girişimci özelliklerine bağlı olmaktadır (Valsania vd., 2014: 5).

Açık bir sistem olan işletmelerin, çevresel etkileşimlerde bulunması kaçınılmazdır ve bu etkileşim neticesinde değişime ayak uydurmazsa ayakta durması neredeyse imkânsızdır. Çevresel değişimlere cevap verebilmek adına girişimcilik, farklı boyutlarda değerlendirilmeye başlanmış ve liderlik faaliyetlerini de kapsayan stratejik konulara kadar detaylandırılmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin girişimcilik eğiliminde çevresel dinamizmi aktif rol oynayabilmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50; Naktiyok ve Kök, 2006: 78).

Çalışmada, iç girişimcilik ve otantik liderlik arasındaki ilişkinin alan açısından önemi göz önüne alınarak çevresel dinamizm değişkeninin de eklenmesiyle hem yerli hem de yabancı yazında boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, Konya'da dört ve beş yıldızlı otellerde beyaz yakalı çalışanların otantik liderlik düzeyi algılarının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde; otantiklik ve otantik liderlik kavramı, boyut ve özellikleri ele alınmıştır. İkinci bölümde; iç girişimcilik kavramı, boyut, model ve otantik liderliği etkileyen unsurları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; çevresel dinamizm kavramı, önem ve boyutlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; anket sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiş, bulgular yorumlanmış ve nihai olarak araştırma kısıtları ve diğer araştırmacılar için önerileri de içeren sonuç kısmına yer verilmiştir.

### 1. OTANTİK LİDERLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Otantiklik kavramının kökeni Yunan felsefesine (kendini bil) dayanmaktadır. Felsefe ve psikoloji alanındaki otantikliğin köken ve tarihi gelişiminin incelemeleri Harter (2002) ve Erickson (1995) tarafından gerçekleştirilmiştir. Otantiklik, bireyin kişisel deneyimlere sahip olmasını, düşünce, duygu, ihtiyaç, istek, tercih veya inançlarını, "kendini tanıma" ve "daha ileriye" bilmesi için gereken tedbirleri alma süreçlerini, kişinin içsel düşünceler ve duygularla tutarlı bir şekilde kendini ifade ederek gerçek kişiliğiyle uyumlu olarak hareket ettiğini ifade etmektedir. Bireyler tamamen otantik ya da otantik olmayan birey olarak değil, başarı seviyesine göre değerlendirilmelidir (Avolio ve Gardner, 2005: 320).

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderleri, kendilerinin ve başkalarının farkında oldukları ve başkaları tarafından kendi davranış ve düşüncelerinin nasıl algılandığını derinden bilenler olarak tanımlamaktadırlar. Otantik liderler; değerlere-ahlaki bakış açısına sahip olan, bilgi ve güçlü yanlarının ve

faaliyet gösterdikleri durumun farkında olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaki karaktere sahip olan bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005: 321).

Otantik liderliği otantik olmayan liderlikten ayırt eden nokta yalnızca davranış tarzı olmamaktadır. Otantik liderler, farklı bakış açılarını teşvik ederek, takipçilerle işbirlikçi ağlar oluşturup, takipçilerin otantikliği kabul ettiği bir tavra öncülük ederek, takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanarak güvenilirlik oluşturmak için derin kişisel değerler ve kanaatlere göre hareket etmektedirler (Avolio vd., 2004: 806).

Ayrıca otantik liderlik, liderlerin ve takipçilerin öz-gelişimine pozitif katkı sağlayarak örgütün sağlığını ve refahını artırmaktadır (Braun ve Peus, 2018: 877). Refahın altı boyutuna dikkat çeken otantik liderlik, yapılan ilk kavramsallaştırılmasında çok boyutlu olarak göze çarpmaktadır. Bu boyutlar farklı alanlardan öğeler (kişisel özellikler, durumlar, davranışlar, şartlar ve insanların kendilerinin ve başkalarının davranışlarının nedenlerini yorumlama süreci) içermektedir (Cooper vd., 2005: 478). Refahın altı boyutu ise şunlardan oluşmaktadır (Braun ve Peus, 2018: 877):

- Özerklik (kendi belirlediği ve kendi kendini düzenleyen eylem),
- Çevresel ustalık (çevreyi kişisel ihtiyaçlara göre yönetmek ve şekillendirmek),
- Kişisel gelişim (kişinin tam potansiyeline kadar yaşamak),
- Diğerleriyle pozitif ilişkiler (güven ve tanımlanmış ilişkiler),
- Yaşamdaki amaç (kişinin eylemleri ve çabaları için temel bir anlam),
- Kendini kabul etme (kendini iyi hissetme ve kendi sınırlamalarını bilme).

Otantik liderliğin bu boyutlarla ve alanlarla tanımlanması, kavramsal belirsizlikten kaçınmaya yardımcı olarak nicel araştırma ve değerlendirmeler için kullanılacak olan ölçek yapısına izin vermektedir (Cooper vd., 2005: 478). Yani otantik liderlik; liderlerin, çalıştıkları örgütlerde ortaklarının işbirlikçileriyle olan ilişkilerinin bir sonucu olarak, zaman içinde sürdürülebilir ve süreklilik arz eden, beklentilerin ötesindeki bir performansa ulaşan bir lider davranış stilidir (Valsania vd., 2014: 7).

Shamir ve Eilam, otantik liderleri şu niteliklere sahip insanlar olarak tanımlamaktadırlar (Shamir ve Eilam, 2005: 397; Walumbwa vd., 2008: 92):

-Lidermiş gibi davranmazlar. Davranışları kendi kendini ifade etmektedir.

-Otantik liderler liderlik rolünü üstlenmezler ya da statü, onur veya kişisel ödüller için liderlik faaliyetlerinde bulunmazlar. Bir görüşe yol açmaktadırlar. Olabildikleriyle yetinmezler aynı zamanda fark yaratmak istemektedirler. Yani liderin rolü, benlik kavramlarının merkezi bir bileşenidir.

-Otantik liderler taklit değil, özgündür. Bu, onların kişilik özelliklerinde birbirlerinden tamamen farklı ya da benzersiz oldukları anlamına gelmez. Kendileri için doğru olduklarına inandıkları değerleri bulunmaktadır. Yani, yüksek düzeyde bir öz-çözünürlük ya da benlik kavramına ulaşmışlardır.

-Otantik liderler, eylemleri değerlerine ve inançlarına dayanan liderlerdir. Söyledikleriyle inandıkları; eylemleriyle konuşmaları ve inançları tutarlıdır. Yani, hedefleri kendi içinde uyumludur.

Otantik liderliğin boyutları hususunda Walumbwa vd.(2008)'nin belirlemiş olduğu bileşenler yazında genel kabul görmüş olup, araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Walumbwa vd. Güneybatı ABD'de üniversite öğrencileri üzerine yaptıkları çalışma ile otantik liderliğin kuramsal geçerliliğini değerlendirmiş ve dört boyutlu olarak yazına kazandırmıştır (Walumbwa vd., 2008: 102). Bu boyutlar; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirmedir (Walumbwa vd., 2008: 102; Valsania vd., 2014: 7; Semedo vd., 2018: 64; Nelson vd., 2014: 92; Miao vd., 2018: 681; Grijak ve Solesa, 2015: 154).

Öz farkındalık, bir liderin davranış kalıpları, duygular, arzular ve bilişler ile ilgili olarak kendisi ve başkalarının becerilerini okuma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca öz farkındalığa sahip bireyler kendilerini takipçilerine ve diğerlerine net bir şekilde ifade edebilmektedirler (Nelson vd., 2014: 92; Miao vd., 2018: 681; Valsania vd., 2014: 7). Yani bireyin kişiliği, temel değerleri, inançları, duyguları ve iç gözlem yoluyla hedeflerini anlama ve öğrenme sürecinin devam ettirilmesidir (Avolio vd., 2004: 1). Otantik liderliğin gelişimi açısından öz farkındalık boyutu dört yapıdan oluşmaktadır. Bunlar; değerler, kimliğe ilişkin bilişler, duygu, güdü-amaçlar (Avolio ve Gardner, 2005: 324).

İlişkilerde şeffaflık, liderin şeffaf, samimi ve dürüst olmak şartıyla diğerleriyle etkileşim kurmasını belirtmektedir. İnsanlarla ilişkilerinde ilişkisel şeffaflığı gösteren liderler, güvene dayalı bir ilişki kurmaya ve aynı zamanda insanların potansiyellerinin tamamında büyüyecekleri güvenli bir ortam sunma eğilimindedirler (Nelson vd., 2014: 92). Başka bir ifadeyle, ilişkisel şeffaflık, kişinin kendi kendini açığa vurması, bilgi paylaşımını açık yapması ve gerçek düşünce ve duygularını başkalarına samimi olarak ifadesi etmesidir (Walumbwa ve ark., 2008; Miao vd., 2018: 681). Bu sebeple, otantik liderler kendi kendini yönetirler; liderlikleri sahte ya da taklit değildir (Shamir ve Eilam, 2005: 396). Sahte ve çarpıtılmış benliğin aksine, kişinin otantik benliğini başkalarına sunmasıdır. Bu tür davranışlar, uygun olmayan duyguların

görüntüsünü en aza indirmeye çalışırken, kişinin gerçek düşüncelerini ve hislerini açık bir şekilde paylaşmasını içeren açıklamalarla güveni arttırmaktadırlar (Walumbwa ve ark., 2008: 95). Yani boyut ilişkisel olmaktadır ve ilişkilerin açık ve güvenilir olduğu durumlarda kendini göstermektedir (Baykal, 2017: 54).

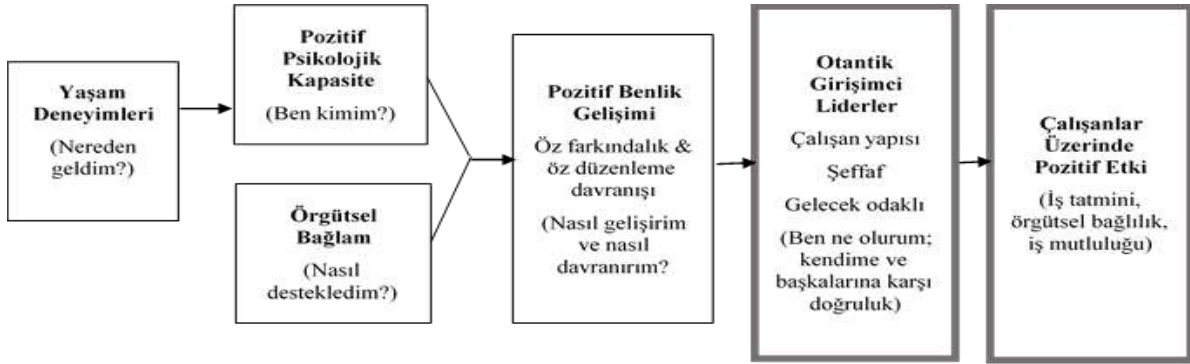
Bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu, kişinin karar vermeden önce nesnel ve objektif olarak analiz edebilmesi ile ilgili olarak dengeli bir bilgi işlemine girme yeteneğinin altını çizmektedir. Aynı zamanda, liderin karar ve eylemlerini etkileyen bilişsel süreçleri dikkate almaktadır (Nelson vd., 2014: 92). Liderler, karar vermeden önce tüm ilgili verileri objektif olarak analiz ederler. Bu tür liderler, derinlerde tuttıkları pozisyonlara meydan okuyan görüşler de talep etmektedirler (Walumbwa ve ark., 2008: 96). Bu durum, bilgiyi bozma ya da görmezden gelme anlamına gelmemektedir aksine, herhangi bir karar vermeden önce tüm önemli verileri objektif olarak analiz etmek demektir (Valsania vd., 2014: 7).

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, öz farkındalığın ve bilginin dengeli bir şekilde işlenmesinin davranışsal dönüşümüdür. Ayrıca, karar verme sürecinin etik yönlerini de ele almaktadır. Bu tür ahlak anlayışı; gruplara, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönetilmektedir (Nelson vd., 2014: 92; Walumbwa ve ark., 2008: 95-96; Miao vd., 2018: 681). Çalışanlarına azimli olmalarına dair duygular aşılayarak neler yapabilecekleri konusunda performanslarının farkında olmalarını sağlamaktadır (Baykal, 2017: 54). Kimi araştırmacılara göre bu boyut, yapının geçerliliğini azaltacağı endişesiyle kabul edilme konusunda endişe oluşturmaktadır. Ancak liderlerin çevreye ve takipçilerine karşı sorumlulukları göz önüne alındığında içselleştirilmiş ahlaki bakış açısının, kolektif çıkarılara hizmet etmeyi amaçlayan etiksel davranışlarla gösterilmesi olağan bir durumdur (Valsania vd., 2014: 7).

Otantik liderlik davranışıyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmış ve nihai olarak otantik liderlerin niteliği hakkında genel sonuçlar elde etmişlerdir. Burada genel olarak bazı niteliklerden bahsedilecektir. Shamir ve Eilam (2005: 398)'a göre, otantik liderlerin taşıması gereken nitelikler şunlardır:

- Kendi benlik kavramının merkezi bir bileşenidir.
- Yüksek derecede kendi kendine çözümlemeyi ve kendi beklentilerinin farkında olmayı başarmışlardır.
- Kendi içleriyle uyumlu amaçları bulunmaktadır.
- Kendi kendilerini ifade edebilmektedirler.

### Şekil 1. Otantik Liderliğin Kavramsal Modeli



Kaynak: Avolio and Luthans, 2006.

Otantik Liderlik Modeli'nde, geçmiş-önceki deneyimler, olumlu kendini geliştirme ve otantik lider davranışının sonuçlarına dikkat çeken bir lider olarak girişimciyi incelemede kapsamlı bir altyapı sunabileceği yönünde bir öneri bulunmaktadır (bk. Avolio vd., 2004; Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Avolio, 2003). Küçük ve yeni işletmelerde bu modelin uygulanması, iş kurucularının-girişimcilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş mutluluğunu nasıl etkilediğini daha iyi anlamalarına yol açabilmektedir. Bu durumda liderin daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı bir model olabilmektedir (Luthans ve Avolio, 2006: 121).

## 2.İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Pinchot ve Pinchot, 1978 yılında yayınladıkları "Intra-Corporate Entrepreneurship (Kurumsal Girişimcilik)" isimli kitapta ilk defa iç girişimcilik davranışını tanımlayarak örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmelerinde içsel kaynaklara yoğunlaşmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan biri küçük işletmelerden ziyade, büyük işletmelerin iç girişimcilik davranışını destekleyebilmesidir (Pinchot ve Pinchot, 1978: 4).

İç girişimcilik; kurumsal girişimcilik, iç kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimci gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır (Antoncic, 2007: 310). Geniş anlamda iç girişimcilik, var olan ve işleyen bir örgüt içindeki girişimcilik olarak tanımlanabilmektedir (Tekin ve Kara, 2019: 1265). İç girişimcilik, var olan örgütlerin girişimci davranışlarını ve yönelimlerini içermektedir. İç girişimcilik, örneğin, işletme yeni fırsatları takip etmek için girişimci olarak hareket ettiği zaman, bir firmada var olur; aksine, iç girişimci olmayan bir firma çoğunlukla mevcut yönetimle ilgilenecek ve çoğunluklu olarak kontrol edilen kaynaklar bazında kararlar alacaktır (Antoncic ve Antoncic, 2011: 591; Antoncic, 2007; Antoncic, 2001). Diğer bazı araştırmacılar, yeni girişim oluşumuna (bk. Kanter ve Richardson, 1991; Badguerahanian ve Abetti, 1995) ya da büyük çaplı kurumlar (bk. Schollhammer, 1982; Burgelman, 1983, 1985; Pinchot, 1985; Rule ve Irwin, 1988; Kuratko vd., 1993) üzerine odaklanarak daha dar tanımlar kullanmışlardır (Antoncic, 2007: 310).

Son yapılan araştırmalar, firma düzeyinde girişimciliği (iç girişimcilik), firmanın yenilik yapma, risk alma ve proaktif olarak rekabet etme yeteneği açısından ele almışlardır (Miller ve Friesen, 1978). Kurumsal girişimcilik-iç girişimcilik aynı zamanda kurumun rekabet gücünü sürdürürebilmek için kurumun gençleşmesini ve yeniden tanımlanmasını içermektedir. Covin ve Miles (1999), şirketin örgütü yeniden canlandırma yeteneğinin önemli olduğunu ve “stratejik yenileme”nin kurumsal girişimcilik-iç girişimcilik yapısının bir parçasını oluşturması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Covin ve Miles, 1999: 2).

Çalışmalar iç girişimcilik hususunda, “Girişimcilik Eğilimi (Entrepreneurship Orientation)” ve “Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)” olarak iki ana sınıflandırma yapmış ve bu iki girişimciliğin birleştirilmesiyle de çok boyutlu bir kavramsal yapı ortaya koymuştur. (Ağca ve Kurt, 2007: 88-90; Ağca ve Büyükaslan, 2016: 203).

İç girişimcilik, Schumpeterian inovasyon kavramına dayanan boyutları (girişimciliğin yapı taşı) içeren kapsamlı da tanımlanabilmektedir. Bu boyutlar; eski ve yeni ürünlerin arttırılması ya da geliştirilmesi, örgütsel işlevlerin yerine getirilmesi için yönetim teknikleri ve teknolojilerinin yanı sıra stratejideki değişimler, örgütler ve rakiplerle mücadeleler de dâhil olmak üzere, firmanın karşı karşıya olduğu zorluklara yaratıcı veya yeni çözüm arayışı (geniş anlamda yenilikler) olarak belirtilebilmektedir. Fakat iç girişimcilik üzerine yapılan önceki çalışmalar genel olarak dört boyut belirtmişlerdir (Antoncic, 2007: 311; Antoncic vd., 2004: 5; Tekin ve Kara, 2019: 1266). Bu boyutlar: (1) Yeni iş girişi (New business venturing): Özerklik veya büyüklük düzeyine bakılmaksızın mevcut ürün veya pazarlarla ilgili yeni işletmelerin oluşturulması, (2) Yenilikçilik (Innovativeness): Teknolojideki gelişmelerin vurgulanması, mal ve hizmet inovasyonu, (3) Kendini yenileme (Self-renewal): İç girişimcilerin elde ettikleri temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla kurumların dönüşümünü, (4) Proaktiflik (Proactiveness): İniyatif ve risk alma ile üst yönetimin yönelimleri ve faaliyetlerine yansıyan rekabetçi saldırganlık ve cesurluk (Antoncic, 2007: 311; Antoncic vd., 2004: 5). Miller (1999) daha önceki araştırmalarında bir firmayı girişimci olarak sınıflandırmak için proaktiflik boyutunu tanımlamamıştır. Bunların dışında bazı farklı boyutlar da kimi araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Örneğin, risk alma (Risk Taking) boyutu, belirsizliğin olmasına rağmen stratejik faaliyetlerde bulunma ve yatırım kararları alma (Covin ve Miles, 1999: 47) olarak tanımlanırken; özerklik (autonomy) boyutu, bir fikir ya da vizyon ortaya konulurken sergilenen bağımsızlık olarak tanımlanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Özerklik boyutunun, stratejik, örgütsel ve operasyonel özerklik olmak üzere üç türü vardır. Stratejik özerklik, Ar-Ge çerçevesinde kendi çalışma gündemini oluşturma; örgütsel özerklik, örgütsel faaliyetlerin bir birim tarafından gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi; operasyonel özerklik, amaçların ortaya konarak bunlara yönelik faaliyetlerde bulunmada kendi başına karar verme durumudur (Ağca ve Kurt, 2007: 96). Rekabetçi girişkenlik (Competitive aggressiveness) olarak tanımlanan diğer bir boyut, pazarda rakiplerini devre dışı bırakma çabası olarak değerlendirilmektedir. Kafa kafaya mücadele olarak (rekabetçi girişkenlik) alışımlı dışındaki rekabet yöntemlerini benimsemektedir. Yapılan bir çalışmada bu boyutun diğer değişkenlere göre farklılığı (%37) daha fazla açıkladığı ortaya çıkmıştır. ABD’deki firmalar üzerine yapılan araştırmada, olumlu değişimlerin çoğunun girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996: 149; Ağca ve Kurt, 2007: 100). Antoncic (2001), iç girişimciliği etkileyen faktörleri, çevresel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmıştır:

İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler: Dış çevre, kurumsal düzeyde girişimcilik faaliyetinin bir belirleyicisi olarak görülmektedir (bk. Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Covin ve Slevin, 1991 akt. Antoncic, 2007, 2001). İç girişimcilik ve sonuçlarını açıklamak ve tahmin etmek için olasılık modelleri oluşturan araştırmacılar, içsel değişkenlere ek olarak, dışsal çevre üzerinde bir dizi değişkene sahip olma eğilimindedir. Bazı çevresel özellikler (dinamizm, teknolojik fırsatlar, sanayi büyümesi ve yeni ürünlere olan talep), girişimcilik için elverişli (mütevazı) olarak görülürken, diğer özellikler (elverişsiz değişim ve rekabetçi davranış) olumsuz (düşmanca) olarak görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, 2004, 2006). Örgütler özellikle faaliyette bulunduğu çevrenin değişen koşullarına göre girişimcilik amaçlarına yön vererek rakipler ve piyasa üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Cingöz ve Kaya, 2018: 141).

İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Önceki araştırmalar, iç girişimciliğin gelişimi için uyarıcıları veya engelleri temsil edebilecek örgüt içi ortamların özelliklerine odaklanmıştır (bk. Souder, 1981; Schollhammer, 1982; Kanter, 1984; Pinchot, 1985; Luchsinger ve Bagby, 1987; Hornsby ve arkadaşları, 1993; Antoncic ve Zorn, 2004 akt. Antoncic ve Hisrich, 2001; 2006). Örgütsel özellikler (iletişim açıklığı, kontrol mekanizmaları, çevresel tarama şiddeti, örgütsel ve yönetsel destek ve örgütsel değerler), girişimciliğin ikinci yordayıcılarını oluşturmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001;2006). Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak artan kademeler örgütsel hiyerarşinin oluşmasına neden olarak çalışanların yeni fikirler ortaya koymasını engellemekte ve esnekliğin azalmasına yol açmaktadır ki bu durum iç girişimcilik eğilimini azaltmaktadır (Cingöz ve Kaya, 2018: 141).

Yazında örgütsel girişimciliğin modelleri çeşitli şekillerde sunulmaktadır. Bunlar; İç Girişimcilik Alan Modeli (Guth ve Gintsberg, 1990), Firma Davranışı Modeli (Covin ve Slevin, 1991 ve Zahra, 1993), İç Girişimcilik ve Performans İlişkisi Modeli (Zahra, 1991 ve Lumpkin ve Dess, 1996), Stratejik Entegrasyon Modeli (Morris vd., 2008), Sürdürülebilir İç Girişimcilik Modeli (Kuratko vd., 2004), Stratejik Yönetim Modeli (Burgelman, 1983), Stratejik Girişimcilik Modeli (Ireland vd., 2003), İç Girişimcilik Sistem Modeli (Chen vd., 2005), Paydaş Etkisi: Örgütsel Tavrı ve Girişimci Enerji İlişkisi Modeli (Kuratko vd., 2007), İç Girişimcilikte Orta Kademe Yönetimin İç Çevre Algılaması Modeli (Hornsby vd., 2002), İç Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli (Antoncic ve Hisrich, 2004). Zahra(1991) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik ve Performans İlişkisi Modeli'ne göre dinamizm, rekabet ve heterojenlik gibi dış çevre unsurlarıyla strateji ve örgütsel unsurlar da örgütlerin iç girişimcilik eğilimini etkilemektedir. Modele göre, dış çevre iç girişimciliği etkilemekte iç girişimcilik de finansal performans üzerinde etkili olmaktadır. İç Girişimcilik ve Zenginlik Yaratma Modeli, örgütlerin iç girişimcilik eğilimlerinin dış çevre unsurlarından doğrudan ve pozitif yönde etkilendiğini varsaymaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2004: 534). Bu çalışmada Antoncic ve Hisrich (2014) tarafından geliştirilen model dikkate alınmıştır.

### 3.ÇEVRESEL DİNAMİZM KAVRAMI VE KAPSAMI

Duncan (1972)'a göre, bir örgütün çevresi “organizasyonda bireylerin karar verme davranışlarında doğrudan dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamı”dır. Çevresel Dinamizm (ÇD) (Environmental Dynamism), çevredeki faktörlerin ne sıklıkla değiştiğini göstermektedir. ÇD, dış çevrelerin “teknolojideki değişim, müşteri tercihlerindeki farklılıklar ve ürün talebi veya malzeme arzındaki dalgalanmalar” ile karakterize edilen boyutlarla ilgilidir. (Chan vd., 2016: 386 ; Idris ve Momani, 2013: 42; Li ve Liu, 2014: 2795; Acosta vd., 2018: 936). Yani değişim oranını ve çevrenin istikrarsızlık derecesini ifade etmektedir. Aldrich'in (1979) çevresel boyutların kodlamasında dinamizm, istikrar-değişkenlik ve kargaşa olarak geçmektedir. Çevresel değişimin oranı ve çevresel değişimin öngörülemezliği arasında ayırım yapmak önemlidir. Dinamizm, değişimle sınırlandırılmalıdır, yani örgütsel üyeler çevresel değişimin hangi sıklıkla ve ne yönde değişeceğini bulma noktasında belirsizliğe düşmektedirler (Dess ve Beard, 1984; Jiao, 2011: 134-135). ÇD, çevresel kargaşa veya yüksek hız ortamına benzer bir fikir olarak düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, bir örgütün çevresi için öngörülemeyen değişimin miktarını ifade etmektedir (Achrol ve Stern, 1988: 37). Çevresel dinamizm, liderlik davranışları, hız ve kapsamlılık gibi göstergeler olarak da tanımlanabilmektedir (Hutomo vd., 2018: 3).

Dinamik ortamlar, içlerinde çalışan bireyler ve işletmeler için belirsizliği arttıran öngörülemeyen ve hızlı bir değişim ile nitelendirilmektedir. Dinamik veya değişken olan ortamlar, örgütlere daha büyük beklenmedik olaylar sunmaktadır. Bu nedenle, karar vericilerin karşılaştığı belirsizlikler de artmaktadır. (Achrol ve Stern, 1988: 38). Buradan hareketle belirsizlik, öngörülen ve fiili sonuçlar arasındaki farktır ve karar verme konusundaki bilginin sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Belirsizliğin yüksek olması nedeniyle dinamik ortamlarda çalışan karar vericiler, daha fazla bilgi işleme yüküne maruz kalırlar (Ensley vd., 2006: 347). Örneğin, dinamik pazarlama uygulamaları, rakip stratejilerindeki değişiklikler ve müşteri tercihlerindeki yüksek seviyedeki değişim ile karakterize edilen kanal çıktı ortamları; uzun dönemli planlama, koordinasyon, ürün karması ve envanter kararlarında zorluklar doğurabilmektedir. Aslında, dinamizm unsurları (örneğin, fiyatların oynaklığı) genellikle belirsizliğin kendisi ile bir tutulmaktadır (Leblebici ve Salancik, 1981). Sonuç olarak, bu bireylerin yüksek düzeyde stres ve kaygı yaşaması muhtemeldir. Bu etki, üst yönetim ekipleri arasında karar verme sorumluluklarının dağıtılmasıyla kısmen hafifletilebilmektedir. Eisenhardt (1989), dinamik ortamlarda çalışan etkili karar vericilerin davranışlarının hız ve kapsamlılık ile karakterize edildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, liderlerin; takipçilerle üstlendikleri sorumluluk ve ödülleri paylaşarak, özellikle olağanüstü bağlılık, odaklanma ve çaba gerektiren dinamik ortamlarda elde edebilecekleri kazanımları vurgulamaktadır (Ensley vd., 2006: 247).

Gelişmekte olan ülkelerde tedarik zinciri, çevresel sorunların karmaşıklığı nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, üretim faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Fakat burada çevresel etkileri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Üretim faaliyetinin aksamasında çevresel sorunlardan ziyade, işin dinamiklerini daha iyi yakalamak gerekir ki burada piyasa dinamizmi gibi bağlamsal faktörler, çevre yönetimi ve iş performansı da önemli rol oynamaktadır. Bu tür faktörlerin yokluğu örgütün hedeflerine ulaşma konusunda başarısız olduğunu göstermektedir. Çevresel dinamizm; teknoloji yeniliği, müşteri beklentisi ve ürün talebi gibi farklı faktörlerden kaynaklanan çeşitli değişimler nedeniyle işletmeler üzerinde dışsal bir etki yaratmaktadır. Ayrıca dinamik ortam, mevcut durum ve süreçlerin iyileştirilmesine ya da yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Chan, vd., 2016:386).

Çevresel dinamizm örgütlerin çevresel koşulları asimile etmelerini ve çevresel değişimleri tahmin etmelerini zorlaştırmasından ve performansları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmasından dolayı firmaların bu zorluklarla başa çıkma yeteneklerini belirlemeleri ve bu yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde çevresel dinamizm olduğunda teşvik dinamikleri (yani bir örgütün tüm üyeleri arasında umut aşılama yeteneği), daha yüksek firma performansına yol açmaktadır (Akgün vd., 2007:233).

Aldrich'in (1979) çevresel boyutlar kodlaması şu şekildedir: cömertlik (kapasite), dinamizm (istikrarsızlık, türbülans), karmaşıklık (homojenlik-heterojenlik, yoğunlaşma-dağılıma). Üç boyut kavramsal olarak diğerleri tarafından önerilenlere benzemektedir (bk. Jurkovich, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978; Mintzberg, 1979; Scott, 1981) ve Child (1972: 3) tarafından tanımlanan önemli çevresel koşullarla neredeyse aynıdır: dar görüşlülük, değişkenlik ve karmaşıklık (Dess ve Beard, 1984: 55).

Idris ve Momani (2013), ÇD'yi Değişikliğin Yoğunluğu (Intensity of Changes) ve Değişikliğin Sıklığı (Frequency of Changes) olarak iki boyutta ele almışlardır. Duncan (1972)'ın tanımına göre, bir örgütün çevresi "organizasyonda bireylerin karar verme davranışlarında doğrudan dikkate alınan fiziksel ve sosyal faktörlerin toplamıdır" ve çeşitli araştırmalarda kullanılan boyutları içermektedir. Çoğu araştırmacı, çevrenin özelliklerini istikrar-dinamizm, basitlik-karmaşıklık ve cömertlik-düşmanlık olarak sınıflandırmaktadır. Mintzberg (1983), dört çevresel boyutu birbirinden ayırmaktadır: dinamizme karşı istikrar, karmaşıklığa karşı basitlik, düşmanlığa karşı dostluk ve çeşitlendirilmiş pazarlara karşı entegre pazarlar (Li ve Liu, 2014: 2795).

Jaworski ve Kohli (1993) örgütsel dinamizmi, Pazar Türbülansı (Market Turbulance), Teknolojik Türbülans (Technological Turbulance) ve Rekabet Yoğunluğu (Competitive Intensity) olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Pazar Türbülansı, müşterilerin öngörülme-yen ürün çeşitliliğine olan gereksinimini yansıtmaktadır. Teknolojik Türbülans, örgüt çevresinde teknolojik belirsizliğe yol açan teknolojik değişikliklerin oran ve hızıdır (Jaworski ve Kohli, 1993: 20). Rekabet Yoğunluğu, işletmelerin rekabet baskısı hissettikleri durumlarda ya da pazardaki mevcudiyetlerini geliştirmek için fırsat elde ettiklerinde rakipler arasındaki rekabeti belirtmektedir. Rekabet yoğunluğu genel olarak, ürün farklılaştırması, ürün yenileme, endüstrinin yavaş olarak büyüme göstermesi gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Uğurlu Yaşar, 2019: 444).

#### 4.DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

*Otantik Liderlik ve İç Girişimcilik:* Liderlerin otantik davranışlar göstermesi çalışanların liderleri ile sahici ilişkiler kurmasına olanak tanımaktadır. Kendini güvende hisseden çalışanlar bireysel yaratıcılıklarını ve girişimci ruhlarını daha kolay ortaya çıkarabilmektedirler. Girişimci, risk alabilen ve fırsatlar karşısında tetikte bekleyen çalışanlar sayesinde performanslarını yükseltmek ve kârlılığını arttırmak isteyen işletmeler uzun dönemli rekabet avantajı sağlayarak rakiplerine karşı bir adım öne geçebileceklerdir. Bu durum karşısında liderlerin sorumlulukları artmakta, yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden, çalışanların potansiyelinin farkına vararak doğru biçimde tanımlayan otantik liderler sayesinde de işletmelerin iç girişimcilik eğilimi artış gösterebilmektedir. Kendileri için güç, prestij veya para elde etmekten ziyade, bireyleri ve dolayısıyla işletmeyi güçlendirmeyi hedef haline getiren otantik liderler, işletmenin hedeflerine ulaşmak için cesur ve geniş kapsamlı eylemlerin gerekli olduğuna inanırlar. Bu tür liderlere sahip işletmeler, belirsizlik içeren karar verme durumlarıyla yüzleşirken gerek potansiyel fırsatlardan faydalanma olasılığını en üst düzeye çıkarmak için cesur ve saldırgan bir duruş benimseyecek gerekse maliyetli karar alma olasılığını en aza indirmek için temkinli bir "bekle ve gör" duruşuna sahip olabilecektir.

Çalışanların doğrudan amirlerinin kendilerine güvendiklerini algıladıklarında ve görevlerinde özerklik sağlandığında, iç girişimciliklerini gerçekleştirme istekleri artmaktadır. Otantik liderler, takımlarında özerkliğe duyulan ihtiyacı karşılayarak, çalışanlara yeni beceriler geliştirme, problemleri çözüme ve fırsatları değerlendirme konusunda farklı yollar bulmalarına olanak sağlamaktadırlar (Avolio vd., 2004). Ayrıca, temel ihtiyaçları karşılanmış olan çalışanların, değişime başlamak ve değişime uyum sağlamak gibi ekstra rol davranışlarına sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Buna karşılık, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması, çalışanların etkili performans açısından kritik öneme sahip olan yetkin, uyarlanabilir ve proaktif davranışlarda

bulunmaya yönelik içsel motivasyonunu arttırmaktadır (bk. Leroy vd., 2012). Valsania vd. (2014)'nin Madrid'de 212 çalışan üzerine yapmış oldukları çalışmada, otantik liderliğin işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerinde etkisi olduğu bulgularla desteklenmiştir.

Yılmaz vd. (2017)'nin Konya sanayi işletmesinde çalışan 338 katılımcıya yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların otantik liderlik düzeyi algılamalarının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yani otantik liderlik ile iç girişimcilik arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Buradan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler şöyledir:

H<sub>1</sub>: Otantik liderlik davranışının, işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1A</sub>: Otantik liderlik davranışının, işletmelerin yeni iş girişim eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1B</sub>: Otantik liderlik davranışının, işletmelerin kendini yenileme eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1C</sub>: Otantik liderlik davranışının, işletmelerin yenilikçilik eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1D</sub>: Otantik liderlik davranışının, işletmelerin proaktiflik eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

*Çevresel Dinamizm ve İç Girişimcilik*: Öngörülemez pazar, rakip ve müşteri değişimleri karşısında işletmelerin temkinli davranmasını, yenilikçi iş girişimlerine açık olmasını, inovatif faaliyetleri arttırmak adına gelişme göstermesini, Ar-Ge ve teknolojik liderlik üzerine güçlü bir önem vermesini, rakip atağından önce yarışmacı bir tutum sergileyerek işletmenin uzun dönemli kâr elde etmesini gerekli kılmıştır. Satış stratejileri, rakiplerin satış promosyonları ve hizmet kalitesine yönelik müşteri tercihlerinin değişmesi, işletmenin iç girişimciliğini olumlu yönde etkileyebilir. Yani çevresel değişimlere cevap verebilmek hem bir girişim kurmayı hem de mevcut örgütlerde fırsat arama, inovasyon faaliyetlerine ağırlık verme ve yaratıcılığı artırma gibi, işletmelerin iç girişimciliğinin oluşturan unsurları arttırması mümkündür.

Açık bir sistem olan işletmelerin, çevresel etkileşimlerde bulunması kaçınılmazdır ve bu etkileşim neticesinde değişime ayak uydurulmazsa ayakta durması neredeyse imkânsızdır. Çevresel değişimlere cevap verebilmek adına girişimcilik, farklı boyutlarda değerlendirilmeye başlanmış ve liderlik faaliyetlerini de kapsayan stratejik konulara kadar detaylandırılmıştır. Bu bağlamda, çevresel dinamizm, işletmelerin girişim eğilimini desteklemede ve engellemede aktif rol oynayabilmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50; Naktiyok ve Kök, 2006: 78). Onay (2010)'ın yapmış olduğu çalışmada, çevresel dinamizm iç girişimcilik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Naktiyok ve Kök'ün yapmış olduğu çalışmaya göre, çevresel dinamizm ve iç girişimcilik arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,53$ ). Adı geçen çalışmada, çevresel dinamizmin iç girişimcilik üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu saptanmıştır.

H<sub>2</sub>: Çevresel dinamizmin, işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2A</sub>: Çevresel dinamizmin, işletmelerin yeni iş girişimi eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2B</sub>: Çevresel dinamizmin, işletmelerin kendini yenileme eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2C</sub>: Çevresel dinamizmin, işletmelerin yenilikçilik eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2D</sub>: Çevresel dinamizmin, işletmelerin proaktiflik eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.

## 5. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Araştırmanın temel amacı, Konya'da dört ve beş yıldızlı otellerde beyaz yakalı çalışanların otantik liderlik düzeyi algılarının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki rolünü belirlemektir. Yaşamı etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi değişimdir. Sosyal bir varlık olan işletmeler, ister istemez bu değişimden etkilenmektedirler. Bu sebeple, girişimci örgüt, değişimle başa çıkmak için ona uyum sağlamak zorundadır. Bu durumda, çevresel dinamizm işletmelerin iç girişimcilik eğilimini etkilemektedir. Otantik liderlik, liderlerin ve takipçilerin öz-gelişimine pozitif katkı sağlayarak örgütün sağlık ve refahını arttırmaktadır (Braun ve Peus, 2018: 877). Bu durumda da otantik liderlik davranışı işletmelerin iç girişimcilik eğilimini etkilemektedir. Yerli ve yabancı yazında; otantik liderlik, çevresel dinamizm ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen araştırmaların yeterli sayıda olmaması çalışmanın hem araştırmacılar hem de yazındaki boşluğun doldurulması açısından önemli olarak görülmektedir.

Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Konya merkezde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin beyaz yakalı çalışanları ( $n=161$ ) oluşturmaktadır. Evrene dâhil olan beş yıldızlı oteller; Grand Hotel Konya, Bayır Diamond & Convention, Ramada Plaza Konya, Novotel Konya ve Dedeman Konya iken dört yıldızlı oteller; Pasapark Collection Selçuklu, Özkaymak Yeni Konya Otel, Dünder Otel, Balıkçılar Otel, Bera Hotel, Safa Royal Museum, Anemon, Gherdan Gold ve Hilton Garden Inn Konya'dan oluşmaktadır. Örneklemin ana kütleyi temsil gücünü belirlemek için kullanılan formül neticesinde 161 birimlik bir anakütle için;  $\pm 0,05$  örnekleme hatası,  $p=0,5$  (Olayın görülme sıklığı) ve  $q=0,5$  (olayın görülme sıklığı,  $q=1-p$ ) olmak kaydıyla belirlenen örnek kütle sayısı 114'tür (Özdamar, 2003: 116-118). Veri toplama sürecinde (Ağustos 2019) değerlendirmeye uygun 143 anket elde edilmiş olup elde edilen örneklemin ana kütleyi temsil gücünün olduğu görülmektedir. Uygulama esnasında evren ve örneklem



ayırımına gidilmeden tam sayım yapılmaya çalışılmış ve bu otellerdeki tüm beyaz yakalı çalışanlara anketler ulaştırılmaya çalışılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak doldurulan anket formları, tek tek bütün katılımcılara izah edilmiş, doldurulması hususunda hassasiyet iletilmiştir.

Ankette yer alan soruların cevaplanmasında beşli likert ölçeğinden yararlanılmış, soruların daha rahat cevaplandırılması ve araştırmacının verilere daha hızlı ulaşabilmesi amacıyla kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Anket formunun birinci kısmı demografik sorulardan, ikinci kısmı otantik liderlik, iç girişimcilik ve çevresel dinamizm ölçeğinden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan anketin bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygunluğu Selçuk Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır.

*Otantik Liderlik Ölçeği:* Otantik Liderlik (OL) davranışını ölçmek amacıyla Walumbwa vd.(2008)'nin geliştirdiği 16 maddelik dört boyutlu OL ölçeği kullanılmıştır.

*İç Girişimcilik Ölçeği:* Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen 37 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmada iç girişimcilik ölçeği dört boyut olarak ele alınmıştır.

*Çevresel Dinamizm Ölçeği:* Achrol ve Stern (1988) tarafından geliştirilen dokuz maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışmada çevresel dinamizm ölçeği üç boyut olarak ele alınmıştır.

### 5.1.Verilerin Analizi

Değişkenler tanımlayıcı istatistiki analize tabi tutularak incelenmiş ve SPSS 24.0 istatistik paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

#### 5.1.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma grubunun, ölçek içinde en olumlu (4,4043±,56551) cevapları otantik liderlik ifadelerine verdiği görülmektedir. Alt boyutlara bakıldığında ise en olumlu yanıtların 4,4709 ortalamayla otantik liderliğin “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutuna verildiği görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırma Grubunun Faktör Ortalamaları**

Faktörler	Ort( $\bar{X}$ )	Std. Sapma
<b>Otantik Liderlik</b>	<b>4,4043</b>	<b>,56551</b>
İlişkilerde Şeffaflık (5 madde)	4,3804	,62813
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (4 madde)	4,4231	,57088
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme (3 madde)	4,4709	,54432
Öz farkındalık (4 madde)	4,3654	,65995
<b>Çevresel Dinamizm</b>	<b>3,5408</b>	<b>,80418</b>
Pazar Dinamizmi (3 madde)	3,4289	,94746
Rakip Dinamizmi (3 madde)	3,5594	,91124
Müşteri Dinamizmi (3 madde)	3,6340	,84227
<b>İç Girişimcilik</b>	<b>4,0225</b>	<b>,58119</b>
Yeni İş Girişimi (5 madde)	4,3119	,53845
Kendini Yenileme (13 madde)	4,3690	,49428
Yenilikçilik (14 madde)	3,7323	,77635
Proaktiflik (5 madde)	3,6448	1,00909

Çevresel dinamizme ilişkin verilen yanıtların olumlu (3,5408±,80418) olduğu görülmektedir. Ayrıca çevresel dinamizmin müşteri dinamizmi boyutuna ilişkin verilen yanıtların “sık değişir” kavramına yönelik olduğu görülmektedir. Araştırma grubunun iç girişimcilik ifadelerine ilişkin verdiği cevapların genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Özellikle kendini yenileme boyutuna ilişkin verilen yanıtlar daha olumlu (4,3690±,49428) olmaktadır (Çok Önemli).

#### 5.1.2.Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan faktör analizi ile değişkenler bir faktör altında toplanmaktadır. Faktörlerin belirlenmesi için kullanılan yöntemlerden en sık kullanılan ve genel kabul görmüş olan temel bileşenler yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, faktör analizinin uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin test değeri dikkate alınmış ve bu değer 0,5 ile karşılaştırması yapılmıştır. Test sonucu 0,5'ten 1'e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesinin artmakta olduğu bilinmektedir. Bartlett testi ise korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının %95 güven ile test sonucunu vermekte ve p değerinin 0,05'ten küçük olması durumunda birim matris olmadığı ve faktör analizi yapılabildiği ifade edilmektedir. Ayrıca Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değerinin 0,60 ve üstünde

olması ölçeğin faktör analizi yapılması için yeterli olacağı, araştırmacılarca belirtilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017, 317:318).

Çalışmada, Konya’da dört ve beş yıldızlı otellerde beyaz yakalı çalışanların otantik liderlik davranışının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yazında geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilen 62 ifadeden oluşan ölçek kullanılmış fakat ölçeğin mevcut örneklem için yapısal geçerliliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için de temel bileşenler (principal component) analizi ve “varimax” eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Her üç ölçeğe ait geçerlilik değerlerini incelemek için KMO ve Bartlett test değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuş olup her üç ölçek de istenen değerleri vermiştir.

**Tablo 2: Ölçklere Ait KMO ve Bartlett Değerleri**

	Otantik Liderlik Ölçeği	Çevresel Dinamizm Ölçeği	İç Girişimcilik Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.	<b>,950</b>	<b>,802</b>	<b>,923</b>
Yaklaşık ki kare değeri	2445,010	,802	5559,962
Bartlett Testi	df	120	36
Anlamlılık değeri(sig.)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

Keşfedici Faktör Analizi (KFA) çıktılarından “Otantik Liderlik” değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 0,950 ( $KMO > 0,60$ ) bulunduğu ve Bartlett testi ( $p < 0,05$ ) sonucunda p değerinin 0,000 çıkması, faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. KFA özdeğerleri 1’den büyük olan faktörlerin oluşması sağlanmış ve dört faktör elde edilmiştir. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alındığında; tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın %83,384 olduğu görülmüştür ki bu durum çok boyutlu ölçekler için yeterli kabul edilmektedir (açıklanan varyans  $\geq$  %50) (Gürbüz ve Şahin, 2017:318). Otantik liderlik değişkenine ilişkin faktör yüklerine bakıldığında, 0,50’nin üzerinde (0,527 ve 0,828 aralığında) olduğu tespit edilmiştir ki bu durumda, faktör yükleri boyutlar için yeterli olabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, faktör yüklerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Otantik Liderlik ölçeğine ilişkin olarak, ilişkilerde şeffaflık (4 madde,  $\alpha = ,918$ ), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (3 madde,  $\alpha = ,909$ ), bilgiyi dengeli değerlendirme (5 madde,  $\alpha = ,922$ ) ve öz farkındalık (4 madde,  $\alpha = ,926$ ) boyutlarında ve ölçeğin tümünde (16 madde,  $\alpha = ,969$ ) yüksek derecede güvenilir Cronbach’s Alfa değerlerine ulaşılmıştır.

Keşfedici Faktör Analizi çıktılarından “Çevresel Dinamizm” değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 0,802 ( $KMO > 0,60$ ) bulunduğu ve Bartlett testi ( $p < 0,05$ ) sonucunda p değerinin 0,000 çıkması, faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. KFA özdeğerleri 1’den büyük olan faktörlerin oluşması sağlanmış ve ölçeğin mevcut örneklem için yapısal geçerliliği sonucu iki faktör elde edilmiştir. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alındığında; tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın %74 olduğu görülmüştür ki bu durum, çok boyutlu ölçekler için yeterli kabul edilmektedir (açıklanan varyans  $\geq$  %50). Çevresel dinamizm ölçeğine ilişkin faktör yüklerine bakıldığında, 0,60’ın üzerinde (0,650 ve 0,905 aralığında) olduğu görülmektedir ki bu durumda faktör yükleri boyutlar için yeterli olabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çevresel Dinamizm ölçeğine ilişkin olarak, rakip ve müşteri dinamizmi (5 madde,  $\alpha = ,903$ ) ve pazar dinamizmi (4 madde,  $\alpha = ,874$ ) ve ölçeğin tümünde (9 madde,  $\alpha = ,922$ ) yüksek derecede güvenilir Cronbach’s Alfa değerlerine ulaşılmıştır.

Keşfedici Faktör Analizi çıktılarından “İç Girişimcilik” değişkenine ilişkin KMO yeterlilik katsayısı 0,923 ( $KMO > 0,60$ ) bulunduğu ve Bartlett testi ( $p < 0,05$ ) sonucunda p değerinin 0,000 çıkması, faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. KFA özdeğerleri 1’den büyük olan faktörlerin oluşması sağlanmış ve ölçeğin mevcut örneklem için yapısal geçerliliği sonucu dört faktör elde edilmiştir. Faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alındığında; tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın %73 olduğu görülmüştür ki bu durum, çok boyutlu ölçekler için yeterli kabul edilmektedir (açıklanan varyans  $\geq$  %50). İç girişimcilik ölçeğine ilişkin faktör yüklerine bakıldığında 0,60’ın üzerinde (0,607 ve 0,885 aralığında) olduğu görülmektedir ki bu durumda faktör yükleri boyutlar için yeterli olabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucu, faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İç Girişimcilik ölçeğine ilişkin olarak, yeni iş girişi (5 madde,  $\alpha = ,921$ ), kendini yenileme (11 madde,  $\alpha = ,948$ ), yenilikçilik (14 madde,  $\alpha = ,967$ ) ve proaktiflik (5 madde,  $\alpha = ,848$ ) ve ölçeğin tümünde (35 madde,  $\alpha = ,967$ ) yüksek derecede güvenilir Cronbach’s Alfa değerlerine ulaşılmıştır.

### 5.1.3.Korelasyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelenmek için kullanılan korelasyon analizi (r), bu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler ( $-1 \leq r \leq +1$ ) almaktadır. Bu araştırmada kullanılan veriler normal dağılmadığı için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Sonuçlar değerlendirilirken anlamlılık oranının (Sig.2-tailed) 0,05'ten küçük olması durumunda anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017:260). Tablo 3'te bu değer Sig.2-tailed= ,000 olduğu için değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	1	2	3
1. Otantik Liderlik Davranışı	4,4043	,56551	-	-	,747**
2. Çevresel Dinamizm	3,5408	,80418	-	-	,720**
3. İç Girişimcilik	4,0225	,58119	-	-	-

\*\*p < .01

Bulgulara göre, çevresel dinamizm ile işletmelerin iç girişimcilik eğilimi arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ( $r(143) = .72, p < .01$ ); otantik liderlik davranışı ile işletmelerin iç girişimcilik eğilimi arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $r(143) = .74, p < .01$ ). Diğer bir ifadeyle, çalışanların otantik liderlik düzeyi algılamaları ile iç girişimcilik eğilimleri; çevresel dinamizm ile işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. Ayrıca hem çevresel dinamizm ile iç girişimcilik arasındaki ilişki hem de otantik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki kuvvetlidir (kuvvetli (+);  $0.7 < r \leq +1$ ).

### 5.1.4.Regresyon Analizi

Otantik liderlik davranışının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te oluşturulan hipotez modelinin test değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Std.Hata	$\beta$	
BsıZDeğ: Otantik Liderlik BlıDeğ: İç Girişimcilik	,735	,060	,716*	$R^2 = 0,512$ ; $p = 0,000$ $F(1,141) = 147,942$
BsıZDeğ: Çevresel Dinamizm BlıDeğ: İç Girişimcilik	,547	,040	,757*	$R^2 = 0,573$ ; $p = 0,000$ $F(1,141) = 189,016$

Not: BsıZDeğ= Bağımsız Değişken; BlıDeğ= Bağımlı Değişken \*p<.05; \*\*p>.05

Çalışanların iç girişimcilik eğilimindeki %51'lik değişimin çalışanların otantik liderlik düzeyi algılamalarına bağlı olduğu söylenebilir. İç girişimcilik eğilimindeki %50'lik varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) otantik liderlik düzeyine bağlı olduğu söylenebilir. Anlamlılık değerine (sig.) bakıldığında, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir ve bu durumda da regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Otantik liderlik düzeyindeki bir standart sapmalılık değişme, iç girişimcilik eğilimindeki 0,716'lık standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır.

Sonuçlar kısaca yorumlanacak olursa, otantik liderlik düzeyinin işletmelerin iç girişimcilik eğilimini ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1,141) = 147,942, p < .001$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi İç Girişimcilik=  $0,735 + 0,784$  (otantik liderlik) şeklindedir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi (Otantik liderlik davranışının, işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif etkisi vardır.) desteklenmektedir.

**Tablo 5: Otantik Liderlik ile İç Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	Sig.
Yeni İş Girişimi (YİG)	,557	,065	,585	,000
YİG için: $R^2= 0,342$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,338</math></b> ; $F_{(1,141)} = 73,35$ ; $p<0,001$				
Kendini Yenileme (KY)	,604	,053	,691	,000
KY için: $R^2= 0,477$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,474</math></b> ; $F_{(1,141)} = 128,73$ ; $p<0,001$				
Yenilikçilik (Y)	,811	,093	,591	,000
Y için: $R^2= 0,349$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,344</math></b> ; $F_{(1,141)} = 75,567$ ; $p<0,001$				
Proaktiflik (P)	1,044	,122	,585	,000
P için: $R^2= 0,343$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,338</math></b> ; $F_{(1,141)} = 73,457$ ; $p<0,001$				

Çalışanların otantik liderlik algısındaki %34'lük değişim işletmelerin yeni iş girişimi eğilimine; %47'lik değişim işletmelerin kendini yenileme eğilimine; %34'lük değişim işletmelerin yenilikçilik eğilimine; %34'lük değişim işletmelerin proaktiflik eğilimine bağlıdır. Çalışanların otantik liderlik algısındaki %33'lük varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) yeni iş girişimine; %47'lik varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) kendini yenilemeye; %34'lük varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) yenilikçiliğe; %33'lük varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) proaktifliğe bağlı olduğu söylenebilir. Anlamlılık değerine (sig.) bakıldığında, (tüm değişkenler için) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda da regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Yeni iş girişimindeki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,585'lik standart sapma oranında değişmeye; kendini yenilemedeki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,691'lik standart sapma oranında değişmeye; yenilikçilikteki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,591'lik standart sapma oranında değişmeye; proaktiflikteki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,585'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır.

Sonuçlar kısaca yorumlanacak olursa, otantik liderlik davranışının işletmelerin iç girişimcilik eğilimi boyutlarını ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,001$ ). Bu durumda  $H_{1A}$ ,  $H_{1B}$ ,  $H_{1C}$  ve  $H_{1D}$  hipotezleri desteklenmektedir.

Çevresel dinamizmdeki %57'lik değişimin işletmelerin iç girişimcilik eğilimlerine bağlı olduğu söylenebilir. Çevresel dinamizmdeki %57'lik varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) iç girişimciliğe bağlı olduğu söylenebilir. Anlamlılık değerine (sig.) bakıldığında, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir ve bu durumda da regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,001$ ). Çevresel dinamizmdeki bir standart sapmalık değişme, işletmelerin iç girişimcilik eğilimindeki 0,757'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır.

Sonuçlar kısaca yorumlanacak olursa, çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimini ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1,141)= 189,016$ ,  $p<0,001$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal regresyon denklemi İç Girişimcilik=  $2,086 + (0,547)$  (Çevresel Dinamizm) şeklindedir. Bu durumda  $H_2$  hipotezi (Çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerinde pozitif etkisi vardır.) desteklenmektedir.

**Tablo 6: Çevresel Dinamizm ile İç Girişimcilik Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	Sig.
Yeni İş Girişimi (YİG)	,325	,049	,486	,000
YİG için: $R^2= 0,236$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,230</math></b> ; $F_{(1,141)} = 43,508$ ; $p<0,001$				
Kendini Yenileme (KY)	,335	,043	,544	,000
KY için: $R^2= 0,296$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,291</math></b> ; $F_{(1,141)} = 59,387$ ; $p<0,001$				
Yenilikçilik(Y)	,664	,059	,688	,000
Y için: $R^2= 0,473$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,470</math></b> ; $F_{(1,141)} = 126,695$ ; $p<0,001$				
Proaktiflik	,993	,065	,791	,000
DVS için: $R^2= 0,626$ ; <b>Düz. <math>R^2= 0,623</math></b> ; $F_{(1,141)} = 235,856$ ; $p<0,001$				

Çevresel dinamizmdeki %23'lük değişim işletmelerin yeni iş girişimi eğilimine; %29'lük değişim işletmelerin kendini yenileme eğilimine; %47'lik değişim işletmelerin yenilikçilik eğilimine; %62'lik değişim işletmelerin proaktiflik eğilimine bağlıdır. Çalışanların otantik liderlik algısındaki %23'lük varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) yeni iş girişimine; %29'lük varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) kendini yenilemeye; %47'lik varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) yenilikçiliğe; %62'lik varyansın (Düzeltilmiş  $R^2$ ) proaktifliğe bağlı olduğu

söylenbilir. Anlamlılık değerine (sig.) bakıldığında, (tüm değişkenler için) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir ve bu durumda da regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,001$ ). Yeni iş girişimindeki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,486'lık standart sapma oranında değişmeye; kendini yenilemedeki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,544'lük standart sapma oranında değişmeye; yenilikçilikteki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,688'lik standart sapma oranında değişmeye; proaktiflikteki bir standart sapmalık değişme, çalışanların otantik liderlik algısındaki 0,791'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır.

Sonuçlar kısaca yorumlanacak olursa, çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğiliminin boyutlarını ne kadar belirlediğini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Bu durumda  $H_{2A}$ ,  $H_{2B}$ ,  $H_{2C}$  ve  $H_{2D}$  hipotezleri desteklenmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada, otantik liderlik davranışının ve çevresel dinamizmin işletmelerin iç girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Konya merkezde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin beyaz yakalı çalışanlarından anket yöntemiyle toplanan verilere analizler yapılarak, bulgular değerlendirilmiştir.

Otantik liderlik değişkenine ilişkin en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=4,4709$ ) bilgiyi dengeli değerlendirme boyutuna verilmesi; karar vermeden önce farklı bakış açılarının dikkatle dinlendiği sonucunu doğrulamaktadır. Yani katılımcılar herhangi bir karar almadan önce, liderlerinin, bireylerin o konu üzerindeki yorumlarını dikkate alarak nihai sonuca ulaştığını düşünmektedirler. Çevresel dinamizm değişkenine ilişkin değerlendirmede müşteri dinamizmi boyutunda diğer dinamizm boyutlarına göre daha olumlu yanıtların ( $\bar{X}=3,6340$ ) verildiği görülmektedir. Bu durumda, çalışanların hizmet kalitesinde müşteri tercihlerinin çok sık değiştiğini düşündüğü yorumu yapılabilir. Böylelikle, müşteri, kaliteli bulduğu hizmeti almak için otel değiştirebilmektedir. İşletmelerin iç girişimcilik eğilimine ilişkin yanıtların ortalamasına ( $\bar{X}=4,3690$ ) bakıldığında, iç girişimciliğin boyutları arasında yer alan yenilikçilik boyutunun diğerlerine göre daha olumlu yanıtları olduğu görülmektedir ki bu durumda otel işletmelerinin yaratıcı ve yenilikçi uygulamaları desteklediği sonucuna ulaşılabilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, otantik liderlik ile iç girişimcilik arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $r(143) = .74, p < .01$ ). Bu sonuç diğer çalışmalarla örtüşmektedir (Avolio vd., 2004; Leroy vd., 2012; Valsania vd., 2014; Yılmaz vd., 2017). Çevresel dinamizm ile işletmelerin iç girişimcilik eğilimi arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $r(143) = .72, p < .01$ ). Bulunan bu sonucunda diğer çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:50; Naktiyok ve Kök, 2006:78). Regresyon analizi sonucunda  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri ve alt hipotezlerin de desteklendiği görülmektedir. Alt hipotez sonuçları da diğer çalışmalarla örtüşmektedir (Valsania vd., 2014; Yılmaz vd., 2017; Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Naktiyok ve Kök, 2006).

Otantik liderlik davranışını uygulayan otel yöneticilerinin, işletmenin iç girişimcilik davranışını olumlu yönde etkileyerek; işletmeyi daha yenilikçi ve dolayısıyla daha rekabetçi bir seviyeye taşıyacağı öngörülmektedir. Yöneticilerin işletme içinde ilişkilerde şeffaflığa önem vermesi, etik ve ahlaki değerleri ön planda tutması, karar verme aşamasında farklı görüşleri de değerlendirmeye alması ve öz farkındalığa sahip olarak hatalarını kabul etmeleri, işletme içinde güvenli bir ortam oluşturarak yaratıcı ve yenilikçi çalışanların ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Bu durum, otel işletmelerinin kendini yenilemesine olanak tanıyacak ve hizmet kalitesinde artışa neden olarak müşteri çekme potansiyelini de yükseltecektir. Sürekli değişen müşteri beklentileri, sosyo-ekonomik çevre ve teknoloji, otel işletmelerini çok boyutlu bir değişim ekseninde hizmet vermeye zorlamaktadır. Bu ekseninde, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için, çalışanlar tarafından algılanan çevresel dinamizm seviyesinin de işletmelerin iç girişimcilik eğilimleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, rakiplerinin sunduğu farklı hizmetleri, fiyat alternatiflerini, reklam stratejilerindeki değişiklikleri dikkate alan ve ona göre stratejik planlar yaparak uygulayan otel işletmeleri hizmetlerinde etkileyici değişiklikler yaparak iç girişimcilik faaliyetlerini arttıracaklardır. Çevresel dinamizme adapte olabilmek için işletmelerin ve çalışanlarının öncelikle çevrelerindeki dinamik değişkenlerin farkında olmaları sonrasında işletmelerin bu değişkenlere uygun alternatifler geliştirerek hizmet süreçlerini sürekli yenilemeleri gerektiği öngörülmektedir.

Çalışma bundan sonraki süreçte yazına fayda sağlayarak iş yaşamındaki bireylere yön gösterecek niteliktedir. Özellikle dört yıldızlı otellerin daha nitelikli ve tercih edilebilir olması adına ve beş yıldızlı otellerin de kendi aralarındaki rekabetin daha pozitif yönde ilerleyebilmesi adına çalışmanın sağlayacağı fayda önem arz etmektedir. Daha fazla örnekleme büyük ölçekli işletmelerde uygulanarak çalışma, daha genele

yayılabılır. Araştırmanın yaz dönemine denk gelmesi sebebiyle çalışanların yoğun iş temposunda olması ve bazı çalışanların tatile gitmesi en önemli kısıtı oluşturmaktadır. Bu araştırmanın evrenini Konya merkezde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçlar tüm beyaz yakalı otel çalışanlarına genellenemez. Sonuçların genelleştirilebilmesi için daha fazla sayıda otele kapsamlı olarak araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması ve anket dışında veri toplama tekniklerinden yararlanılmaması da diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Çalışmanın güvenilirliği, anket sorularını cevaplayan bireylerin otantik liderliği, iç girişimciliği ve çevresel dinamizmi ölçen maddeleri algılamasına bağlıdır. Bu da en önemli araştırma kısıtı içinde yer almaktadır. Beyaz yakalı çalışanların gerek deneyim düzeyleri gerekse eğitim seviyeleri dikkate alındığında araştırma sorularının anlaşıldığı, bu doğrultuda da ankete gereken önemin verilerek cevapların oldukça objektif olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Achrol, R. S., Stern, L. W. (1988). "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels." *Journal Of Marketing Research*, 25 (1):36-50.
- Acosta, P., Popa, S., Martinez-Conesa, I. (2018). "Information Technology, Knowledge Management and Environmental Dynamism As Drivers of Innovation Ambidexterity: A Study in Smes." *Journal of Knowledge Management*, 22 (4):824-849.
- Ağca, V., Büyükaslan, D. (2016). "Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimcilğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma." *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13:201-220.
- Ağca V. ve Kurt M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29:83-112.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. 2008. "The Moderating Role of Environmental Dynamism Between Firm Emotional Capability and Performance." *Journal of Organizational Change Management* 21 (2):230-252.
- Antoncic J. A., Antoncic B. (2011). "Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model." *Industrial Management & Data Systems* 111 (4):589-607.
- Antoncic B. (2007). "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study." *Industrial Management & Data Systems* 107 (3):309-325.
- Antoncic, Bostjan ve Hisrich, Robert D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation." *Journal of Management Development* 23 (6):518-550.
- Antoncic B., Hisrich R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation.", *Journal of Business Venturing* 16:495-527.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*, NY: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). "Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership.", *The Leadership Quarterly* 16 (3):315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors." *The Leadership Quarterly*, 15 (6):801-823.
- Badguerahanian, L., and Abetti, P.A. (1995). "The Rise and Fall of The Merin-Gerin Foundry Business: A Case Study in French Corporate Entrepreneurship." *Journal of Business Venturing* 10 (6):477-493.
- Baykal, E. (2017). "Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı." *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3 (3):42-64.
- Braun S., Peus C. (2018). "Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?" *J Bus Ethics* 149:875-893.
- Burgelman, R.A. (1983). "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From A Process Study." *Management Science* 29 (12):1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1985). "Managing The New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management." *Strategic Management Journal* 6 (1):39-54.
- Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J., Lim, M. K. (2016). "The Moderating Effect of Environmental Dynamism On Green Product Innovation and Performance." *International Journal of Production Economics* 181:384-391.
- Chen, Jin; Zhu, Zhaohui ve Anquan, Wang. (2005). "A System Model for Corporate Entrepreneurship." *International Journal of Management* 26 (6):529-543.
- Child, J. (1972). "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role Of Strategic Choice." *Sociology* 6 (1):1-22.
- Cingöz, A. ve Kaya, A. (2018). "İş-Aile Çatışmasının İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma." *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* 22 (2):127-153.
- Cooper C. D., Scandura T. A., Schriesheim C. A. (2005) "Looking Forward But Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory And Authentic Leaders." *The Leadership Quarterly* 16:475-493.
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage." *Entrepreneurship Theory and Practice* Spring: 47-63.
- Covin, Jeffrey G. ve SLEVIN, Dennis P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1):7-25.
- Dess, G. G., Beard, D. W. (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments." *Administrative Science Quarterly* 29 (1):52-73.
- Duncan, R. B. (1972). "Characteristics Of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty.", *Administrative Science Quarterly* 17 (3):313-327.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006). "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior And New Venture Performance." *Journal of Business Venturing* 21 (2):243-263.
- Fitsimmons, J., Douglas E., Antoncic B., Hisrich R. (2004). "Intrapreneurship in Australian Firms." In *Proceedings AGSE-Babson Entrepreneurship Research Conference Melbourne*.

- Grijak Solesa D., Solesa D., Kojic N. (2015). "Students' Potential for Authentic Leadership." *Interdisciplinary Management Research* 11:149-158.
- Guth, William D. Ve GINSBERG, Ari. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship." *Strategic Management Journal* Special issue: corporate entrepreneurship 11:5-15.
- Hornsby, Jeffrey S; KURATKO, Donald F. Ve ZAHRA, Shaker A. (2002). "Middle Managers' Perception of the Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale." *Journal of Business Venturing* 17:253-273.
- Hutomo, A., Haizam, M., & Sinaga, O. (2018). "The Mediating Role of Organizational Learning Capability On Green Distribution and Green Packaging Towards Sustainability Performance as A Function Environmental Dynamism: Indonesia and Malaysia Fishery Industries." In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 164 (1):01.
- Idris, W. M. S., & Momani, R. A. (2013). "Impact Of Environmental Dynamism On Marketing Strategy Comprehensiveness And Organizational Performance." *International Journal of Business and Management* 8 (9): 40-49.
- Ireland, R. Duane; HITT, Michael A. ve SIRMON, David G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions." *Journal of Management* 29 (6):963-989.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents And Consequences." *The Journal Of Marketing* 53-70.
- Jiao, H., Alon, I., Cui, Y. (2011). "Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities: The Case of China." *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 5 (2):131-144.
- Kanter, R.M., and Richardson, L. (1991). "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies-The Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985- 1990." *Journal of Business Venturing* 6 (3):209-229.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., and Montagno, R.V. (1993). "Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations." *SAM Advanced Management Journal* 58 (1):28-39.
- Kuratko, Donald F.; IRELAND, R. Duane ve HORNSBY, Jeffrey S. (2004). "Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review of Theory, Research, and Practice." *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 7:47-72.
- Kuratko, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S. Ve GOLDSBY, Michael G. (2007). "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship." *Journal of Leadership&Organizational Studies* 13 (4):56-72.
- Leblebici, H., Salancik, G. R. (1981). "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks." *Administrative Science Quarterly* 26 (4):578-596.
- Li, D. Y., Liu, J. (2014). "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence From China." *Journal of Business Research* 67 (1):2793-2799.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., Sels, L. (2012). "Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, And Work Role Performance: A Cross-Level Study." *Journal of Management* 41 (6):1677-1697.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance." *Academy of Management Review* 12 (1):135-172.
- Luthans, F., Avolio, B. (2003). "Authentic Leadership Development." *Positive organizational scholarship* 241-259.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2018). "Emotional Intelligence and Authentic Leadership: A Meta-Analysis." *Leadership & Organization Development Journal* 39 (5):679-690.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1978). "Archetypes of Strategy Formulation." *Management Science* 24 (9):921-933.
- Morris, Michael H.; Kuratko, Donald F. ve Covin, Jeffrey G. 2008. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Second Edition. Thomson.South-Western.
- Naktiyok, A., Kök, S. B. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8 (2):77-96.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). "Authentic Leadership And Psychological Well-Being At Work Of Nurses: The Mediating Role Of Work Climate At The Individual Level Of Analysis." *Burnout Research* 1 (2), 90-101.
- Onay M., Çavuşoğlu, S. (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17 (1):47-67.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri Eskişehir: Kaan Kitabevi*.
- Pinchot, G. III. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1978). "Intra-Corporate Entrepreneurship." *Tarrytown School for Entrepreneurs*. Erişim Adresi: <https://www.pinchot.com/2017/10/four-definitions-for-the-intrapreneur.html>
- Rule, E.G., and Irwin D.W. (1988). "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge." *The Journal of Business Strategy* 9 (3):44-47.
- Schollhammer, H. (1982). "Internal Corporate Entrepreneurship." *Encyclopedia of Entrepreneurship* 209:223.
- Semedo, A. S., Coelho, A., Ribeiro, N. (2018). "The Relationship Between Authentic Leaders and Employees' Creativity: What Are The Roles Of Affective Commitment and Job Resourcefulness?" *International Journal of Workplace Health Management* 11 (2):58-73.



- Shamir, B., Eilam, G. (2005). "What's Your Life Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development." *Leadership Quarterly* 16:395-417.
- Tekin, E., Kara, A. (2019). "İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 8 (2):1261-1288.
- Uğurlu Yaşar, Ö. (2019) "Ürün Yeniliği Performansına Etki Eden Değişkenler Üzerine İSO 1000'de Bir Araştırma." *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 18 (1):440-456.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Analysis of A Multidimensional Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34 (1):89-126.
- Valsania S. E., Moriano J. A., Molero F. (2014). "Authentic Leadership and Intrapreneurial Behavior: Cross-Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational Identification and Empowerment." *International Entrepreneurship and Management Journal* 12 (1):1-25.
- Yener, S. (2019). "Örgütsel Yabancılaşma ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü." *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12 (1), 1-18.
- Yılmaz, A., Çelik, A., Ulukapı, H. (2013). "Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma." *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* 17-22.
- Zahra, Shaker A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study." *Journal Of Business Venturing* 6 (4):259-285.

## EKLER

## Ek-1: Araştırmada Uygulanan Anket Çalışmasıyla İlgili Etik Kurul Kararı

**T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER**  
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU**  
**TOPLANTI VE KARAR TUTANAĞI**

**TOPLANTI TARİHİ:** 04.03.2020

**TOPLANTI GÜNDEMİ:** Selçuk Üniversitesi Rektörlüğü'nün 28/02/2020 tarih ve E. 23377 sayılı **Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR'ın** Anket Dilekçesine istinaden Etik Kurul Kararı istenmesi" konulu yazısı

**KARAR 5 :** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR'ın **Otantik Liderlik Davranışının ve Çevresel Dinamizmin İşletmelerin İç Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi** konusunu araştırmak için bilimsel bir çalışmada kullanmak üzere uygulayacağı anket çalışması bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından UYGUNDUR. Oybirliği ile kabul edilmiştir

Eki:

-Çalışma için yapılacak anketin izin dilekçesi ve ekleri (parafı veya imzalı 7 sayfa)

Kurul Üyeleri

Prof. Dr. Yılmaz KOÇ  
 Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER  
 Prof.Dr.Baki YILMAZ  
 Prof.Dr.Ahmet KALENDER  
 Prof.Dr.Yunus CERAN  
 Prof.Dr.Mehmet MUCUK  
 Prof.Dr.Orhan CEBRAİLOĞLU

Başkan  
 Başkan Yardımcısı  
 Raportör  
 Üye  
 Üye  
 Üye  
 Üye

İmza