

# ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR FIRMA UYGULAMASI\*

 Kemal EROĞLUER<sup>a</sup>

## Öz

Örgütlerde başarının temel faktörleri arasında çalışanların örgütlerine yönelik olumlu duyguları yer alır. Çalışanların bu duygulara sahip olmasında örgüt ve yöneticilerin önemli rolleri vardır. Çalışanlara yönelik olumlu destek hem çalışanların hem de örgütlere önemli katkılar sağlayacaktır. Yapılan bu araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da savunma sanayiinde faaliyet gösteren özel bir firmanın 115 çalışanı üzerinde çalışma yapılmıştır. Uygulama sonucu elde edilen veriler SPSS 21 ve AMOS paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Betimleyici analizler ile regresyon analizi ve YEM kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik üzerine etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, İç Girişimcilik, Örgütsel Destek.



## MODERATING ROLE OF PERCEPTIONAL ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP PERCEPTIONS OF EMPLOYEES' ON INTRAPRENEURSHIP

### Abstract

The positive feelings of employees towards their organizations are among the main factors of success in organizations. Organizations and managers have important roles in helping employees to have these feelings. Positive support for employees will make a significant contribution to both employees and organizations. In this study, the role of perceived organizational support in the effect of employees' authentic leadership perceptions on Intrapreneurship was tried to be determined. In this context, 115 employees of a private company operating in the defense industry in Istanbul were studied. The data obtained as a result of the application were analyzed with the help of SPSS 21 and AMOS package programs. Descriptive analysis, regression analysis and SEM were used. According to the results of the analysis, it was determined that

\* Bu makale 23-25 Eylül 2020 tarihleri arasında düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

<sup>a</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, k\_eroğlu@yahoo.com.tr

organizational support had a moderatory role in the effect of employees' authentic leadership perceptions on intrapreneurship.

**Keywords:** Organizational Support, Intrapreneurship, Authentic leadership.



## Giriş

Küreselleşme tüm dünyada toplumsal yaşam ile birlikte ekonomik ilişkileri de derinden etkilemiştir. Rekabet şartlarının çok zor olduğu günümüz ekonomik sistemi içerisinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için her geçen gün bir önceki günden yaptıkları faaliyetleri daha farklı yöntemler ve daha maliyet etkin olarak yapmaları gerekmektedir. Zira örgütlerin rekabet ortamında başarılı bir şekilde amaçlarını gerçekleştirerek varlıklarını sürdürebilmeleri için bu çok önemlidir.

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yenilikçi ve proaktif düşünce ve hareket tarzına sahip olmaları gereklidir. Bu ise iç girişimcilik davranışının örgütlerde yerleştirilmesi ile sağlanabilir. Örgütlerin rekabet gücü kazanması için faaliyet gösterdikleri sektörde yenilikçi ve proaktif olmaları, sektöre yön vermeleri ve belirleyici olmaya yönelik strateji belirleme ve buna uygun politika izlemelidirler.

Örgütlerde etkinliğin ve verimliliğin temel dayanak noktası nitelikli bir yönetimdir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, iş görme anlayışları, kişisel özellikleri, yetenekleri, iletişim becerileri çalışanlar üzerinde etkili olan faktörlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşmak için izleyecekleri yol ve yöntemleri çalışanları bu sürece katarak, onlara destek olarak gerçekleştirmeleri örgütsel işleyişin başarısı için önemlidir. Bu kapsamda örgüt yönetici ve/veya liderlerinin sergileyecekleri otantik liderlik davranışının iç girişimcilik davranışını olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında bu ilişkide örgütsel desteğin de olumlu yönde etki yaratabileceği, çalışanların iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

## A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Otantik Liderlik

Son yıllarda üzerinde önemli çalışmaların yapıldığı otantik liderlik, araştırmacılar tarafından olumlu örgütsel davranış kapsamında değerlendirilmiştir (Gardner & Schermerhorn 2004, Luthans ve Avolio 2009, Yammarino vd., 2008). Otantiklik kavramını Avolio ve Gardner (2005), kişinin tecrübelerinden ortaya çıkan duygu ve düşüncelerini kabullenmesini, diğer bir ifade ile “kendini bilmesini”, kişinin iç dünyasıyla uyumlu olarak gerçek duygularını göz ardı etmeden düşünmesini ve davranmasını temel alan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (Keser & Kocabaş, 2014, s. 2).

Otantik lider Whitehead (2009, s. 580) tarafından, öz farkındalığı yüksek, sürekli olarak gelişimi amaçlayan, izleyicilerinin refahı için çalışan, mütevazı, yol gösterici, adaletin ve etik ilkelerin ön planda olduğu bir çalışma ortamı yaratan, güven oluşturan, örgütsel değerlere bağlı ve başarı odaklı bireyler olarak tanımlanmıştır (Hırlak & Taşhyan, 2018, s. 1085).

Otantik liderlik, lider ve izleyicileri veya çalışanları arasında olumlu yönde bir ilişki geliştirmeyi hedefleyen, lider ve izleyicilerde öz bilinç ve kişisel disiplin oluşturmak suretiyle karşılıklı olumlu yönde kişisel gelişimi işaret eden bir liderlik süreci olduğu belirtilmiştir (Luthans & Avolio, 2003). Otantik liderler dürüstlük, sürdürülebilir performans, güven ve samimi davranışlar sergileyerek takipçilerinin gerçek potansiyellerini anlamalarına yardımcı olurlar (Gardner vd., 2005).

Bazı çalışmalarda (Walumbwa vd., 2008) “öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı” olarak dört boyutlu bir yapıda incelenmiştir. Yapılan bu çalışmada da bu boyutlar kullanılmıştır.

**Öz-Farkındalık:** Bu boyut bireyin kendi duygularını ve düşüncelerini gerçekçi olarak değerlendirerek, kendisi ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi (Kernis, 2003) süreci olarak ifade edilmiş (Keser ve Kocabaş, 2014, s. 2), benzer şekilde öz farkındalık boyutu kişinin kendi özelliklerinin ve duygularının farkında olması ve kendine inanması ile ilgili olduğu (Yeşiltaş vd., 2013, s. 336) belirtilmiş, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesinin diğer bir ifade ile kişinin öz farkındalığının diğer kişilerde olumlu etkiler yaratabileceği ifade edilmiştir.

**İlişkilerde Şeffaflık:** Otantik liderler duygularını ve düşüncelerini astlarına doğru ve şeffaf bir şekilde yansıtmaya çalışırlar. Bu duyguların doğru ve uygun zamanda tutumlardan arındırılmış bir şekilde (Gardner vd., 2005) verilmesi, liderin benliğinin izleyicileri tarafından görülmesi ve izleyicilerde güven yaratılması ve gerçek duyguların iletilmesi olarak ifade edilmiştir (Küçüközkan & Yüksekbilgili, 2017, s. 151).

**İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** Örgütlerde yaşanan veya yaşanabilecek ahlaki problemlerin çözümünde otantik liderlerin sergileyebilecekleri davranışlar oldukça önemlidir. Otantik liderliğin temelinde yüksek ahlaki standartlar ve yetenekler olduğu ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının, kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hareket etmesi gerektiği belirtilmiştir (Yeşiltaş vd., 2013). Bu noktadan hareketle, otantik liderlik ve ilişkilerin kalitesinin içselleştirilmiş ahlak anlayışına büyük oranda bağlı olduğu ve liderin sahip olduğu ahlak anlayışının örgütün ahlak anlayışını etkilediği ifade edilmiştir (Küçüközkan & Yüksekbilgili, 2017, s. 150). Bir başka tanıma göre içselleştirilmiş ahlak örgütsel davranış ve örgütsel kararlarda etkili olan “içsel moral standartların ve moral değerlerin rehberliğinde” yön vermek (Öcal & Barn, 2016, s. 73) olarak ifade edilmiştir.

**Bilgiyi Dengeli Değerlendirme:** Karar verme aşamasında kişiler kimi zaman çevrelerine danışmakta, onlarla fikir alışverişinde bulunmaktadır. Otantik liderin bu durumda kendisine gelen bilgileri doğru ve tarafsız bir şekilde değerlendirmesi bu boyutun temel dayanağını oluşturmaktadır (Küçüközkan & Yüksekbilgili, 2017, s. 150). Otantik liderlik tarzını sergileyebilmeleri için öncelikle liderlerin temel değer, inanç ve kendi benliklerinin farkında olmalıdırlar. Liderlerin izleyicilerde güven yaratabilmeleri için liderlerin tutarlı olması ve buna özen göstermesi gereklidir. Bu tutarlılığa izleyicilerin inanması örgüt içindeki her türlü ilişkinin beklenen seviyede gerçekleşmesi için önemlidir (Saylı & Baytok, 2014, s. 168).

## 2. İç Girişimcilik

Girişimcilik kavramı ekonomik ve toplumsal alanda oldukça önemli bir yere sahiptir ve girişimcilik genel olarak bir veya birden fazla kişinin bir araya gelerek insanların ve toplumların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretimi ve sunumu yaparak kazanç elde edilmesini sağlayan faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Ballı, 2018).

Bazı çalışmalarda girişimcilikle iç girişimcilik birbirinden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Ancak süreç, girdiler ve çıktılar dikkate alındığında farklılıklardan daha çok benzerlikler olduğu ifade edilmiştir. Örgüt türüne bağlı olarak risk algısı, kişisel ödül olanakları, mevcut kaynaklara ulaşma ve girişimcinin özgürlük ve kontrol alanına göre farklılıkların olmasının muhtemel olduğu belirtilmiştir (Hisrich, 1990).

İç girişimcilik kavramı ilk kez Pinchot (1985) tarafından kullanılmış ve “bağımsız girişimcilerin örgütü kurmak ve geliştirmek için kullandıkları düşünce yapısı, davranışlar ve niteliklerin, faaliyetlerini sürdürmekte olan bir örgüt içinde kullanılması” (Pinchot & Pellman 1999, s. 16) olarak tanımlamıştır. Naktiyok (2004, s. 64) iç girişimci olarak nitelendirilen kişilerin yeni bir ürün ya da hizmeti yaratan kişiler olmalarına gerek olmadığını, yeni ve etkili bir fikir veya fırsatı kazançlı hale getirecek uygulamaları hayata geçirebilmelerinin önemli olduğunu belirtmiştir (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 86).

İç girişimcilik bir örgütte var olan girişimcilik davranışlarını gösteren bir kavramdır. İç girişimcilik örgütlerde yeni girişimlerin yaratılması yanında örgütlerin inovasyon ve stratejik yenilenmesi yoluyla dönüşümünü ifade eder (Moriani vd., 2014, s. 113).

Örgütlerde iç girişimcilik davranışının başarıya ulaşabilmesi için örgüt yapısı ve politikalarının özel birtakım nitelikleri taşınmalıdır. Bu nitelikler arasında (Hornsby vd. 2002; Brunaker ve Kurvinen 2004) üst yönetimin verdiği destek, çalışanlara kendi kararlarını verme diğer bir ifadeyle otonom sağlanması, ödüller veya teşviklerin hakkaniyetle verilmesi, faaliyetler için gerekli ve yeterli zamanın sağlanması, örgütün sınırlarının esnek olması, örgüt içinde yatay iletişimin güçlü olması, faaliyetlerde ekip çalışmalarının desteklenmesi, ihtiyaç duyulan gerekli kaynakların tahsisi ve başarısız olunması durumunda hoşgörü gösterilmesi olarak sıralanmıştır (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 87).

Girişimcilik hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde gerçekleşebilir. Örgütsel düzeyde girişimcilik risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Covin ve Slevin (1986, 1991) iç girişimciliği “girişimcilik esaslı duruş” olarak nitelendirmişler ve yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olarak üç boyut belirlemişlerdir (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 88).

Risk alma; sonuçta ne ile karşılaşılacağı bilgisine sahip olmadan örgüt için bilinmeyen alanlara girme olarak ifade edilmektedir (Moriani vd., 2014, s. 115). Risk alma boyutu çalışanların örgütsel faaliyetler kapsamında riskli bir işe girişmesi olarak da ifade edilebilir. Örgütsel süreçlerde risk ve fırsatları takip ederek bunlardan yararlanacak şekilde hareket etmeyi ifade eder (Papatya vd., 2016, s. 22). Risk alma aynı zamanda çalışanların gelişimi için önemli bir özelliktir. Risk alan çalışan tecrübe kazanması yanında başarılı olması durumunda diğer çalışanlara oranla daha ön plana çıkabilecek ve yönetsel pozisyonlar için tercih edilen bir çalışan olabilecektir. Kimi durumlarda risk alma ve sonucunda

başarısız olmak örgütte olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanların girişimcilik yeteneklerinin baskılanmaması için örgüt kültürünü önemli rol oynar. Destekleyici bir örgüt kültürü ve güven çalışanlara başarıya azmi verebilecektir. İç girişimcilikte örgütte ve örgütsel faaliyetlerde risk alma temel hareket noktalarından birisidir. Sürekli yenilik yapma gereği ve rekabet etme yeteneğinin sürekli olarak aktif tutulma gayreti risk almayı da beraberinde getirir.

Yenilik yapma; günümüz rekabet şartları altında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamaları izledikleri yenilikçi politikalara bağlıdır. Yenilik yapma girişimciliğin olduğu kadar iç girişimciliğin de temel nitelikleri arasında yer alır. Yenilik yapma yeni ürünlerin ortaya çıkarılması, mevcut ürünlerde müşteri taleplerine göre geliştirmenin yapılması, mal ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve yeni süreçlerin belirlenmesini içerir (Antonic & Hisrich, 2001, s. 498). Yenilikler belirli bir plan dâhilinde yapılan faaliyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceği gibi plansız, ani değişim ve ihtiyaçların bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Ortaya çıkış şekline bakılmaksızın her iki yenilik yapma türü için de vizyon ve örgütsel destek gerekeceği ve örgütlerde yeniliklerin desteklenmesinin daha fazla yeniliğin ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı (Müftüoğlu vd. 2005, s. 75) göz önünde tutulması gerektiği belirtilmiştir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 88). Yenilikçilik yeni süreç, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayacak yeni fikirlere ve deneyimlere olan eğilimi yansıttığı ifade edilmiştir (Morianò vd., 2014, s. 115).

Proaktiflik; proaktif olma kişinin bir olay meydana gelmeden önce gerçekleşmesi muhtemel olaya ilişkin belirtileri inceleyerek tedbir alması olarak ifade edilebilir. Çalışanlar örgütsel faaliyetlerde yaptıkları iş ve buna bağlı yaşanması muhtemel olumsuzlukları bertaraf edecek şekilde hareket etme yeteneğine sahip olması, çevresel değişiklikleri izleyebilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir (İçerli vd., 2011, s. 180). Proaktif olma örgütsel faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetici ve çalışanlar açısından önemli özelliklerden bir tanesidir. Proaktif olma sadece önsezilerin güçlü olması ile sağlanamaz. Bilgi ve tecrübe sahibi olma yanında çevresel değişimlerin de yakından takip edilmesi gerekir. Bunun aksi durumunda proaktif olma tahminden öteye geçemez ve örgütlere beklenmeyen maliyetlere neden olabilir.

### 3. Örgütsel Destek

Çalışanların örgütsel faaliyetlerin icrasında motive eden içsel ve dışsal unsurlar mevcuttur. Çalışan için en temel çalışma nedeni yaşamını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde gelir elde etmektir. Ancak iş yaşamında çalışanı elde ettiği gelir sürekli olarak motive edemez. Sürekli gelir elde etmesine paralel olarak zamanla örgütten beklentileri de farklılaşır. Örgütü tarafından önemsenmek ve değer verildiğini hissetmek diğer bir ifadeyle örgütü tarafından desteklendiğini bilmek ister.

Örgüt ile çalışan arasında yazılı anlaşmadan ayrı ve daha önemli olan karşılıklı beklentileri içeren “psikolojik sözleşme”nin varlığı göz ardı edilemez. Bu beklentiler yönetim açısından dürüst, sadık, etkili ve verimli çalışmayı içerirken, çalışanlar açısından güvenlik ve örgütün sağlayacağı desteği içerir (Turunç & Çelik, 2010, s. 185).

Örgütsel destek kavramı literatüre girdiğinden itibaren örgütler ve çalışanlar için oldukça önemli konular arasında yer almıştır. Örgütsel destek örgüt veya yöneticinin çalışanların işlerini yapmalarında

onlara kolaylaştırıcı yardımlarda bulunmasını veya yol göstermesini ifade eder. Eisenberger vd. (1986, s. 500) algılanan örgütsel desteği, “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” şeklinde tanımladığı belirtilmiştir (Taştan vd., 2014, s. 122).

Örgütsel destek kavramı ile örgütün çalışanları refah ve mutluluğunu sağlamak üzere sahip olunan değerler ile çalışanların desteklenmesi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlara yönelik sergilenen olumlu davranışlar çalışanların kendilerinin desteklendiği duygusuna kapılmalarına neden olabilir. Bu kapsamda Özdevecioğlu (2003, s. 116-118), çalışanların önemsenmesi ve bunun hissettirilmesi, onların önerdiği yaratıcı fikirler, katkılar ve eleştirilerin dikkate alınması çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması, örgüt içi insan ilişkilerinin olumlu olmasına yönelik tedbirler alınması, yönetimin tüm çalışanlara yönelik adil davranmasının destekleyici bir örgütte ya da yönetimde göz önünde bulundurulması ve önemsenmesi gereken özellikler olarak ifade etmiştir (İplik vd., 2012).

Örgütsel desteğin ortaya çıkışı ile ilgili olarak iki teori ön plana çıkmaktadır. İlk teori çalışanların örgütleri kişiselleştirdikleri, kişilerin yaptığı olumlu veya olumsuz davranışın örgüte mal edildiğini belirten Levinson (1965) tarafından geliştirilen “örgütlerin kişiselleştirilmesi” teorisi diğeri ise Blau (1964) tarafından geliştirilen “sosyal mübadele” teorisidir. Algılanan örgütsel desteğin çalışanlar açısından önemi beklentilerini karşılamaıdır. Çalışanlar örgütün desteğini hissettikçe örgütün bir parçası olduklarını, yaptıkları işin örgüt için önem taşıdığını ve uzun süreli istihdam edilebileceklerini düşünecekler ve performansları üzerinde olumlu yönde etkisi olacağı değerlendirilmektedir.

Kraimer ve Wayne (2004, s. 217) yaptıkları çalışmalarında algılanan örgütsel desteği üç boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutları uyum sağlama desteği, kariyer desteği ve finansal destek olarak adlandırmışlardır (Kestek, 2016, s. 6). Bu çalışmada Eisenberger vd. (1997) tarafından kullanılan tek boyutlu örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır.

#### 4. Değişkenler Arası İlişkiler

Örgütlerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesinde üst yönetimin verdiği destek oldukça önemlidir. İç girişimcilik davranışını özendirmek adına yapılan bazı uygulamalar (Hacısalihoglu 2007) arasında; ücretleri düzenli olarak ödemek, ikramiye ve prim vermek, kâr payı ödemesi yapmak, iş güvencesi vermek, terfi imkânı sunmak, çalışanlara daha çok sorumluluk vermek, çalışanlara yenilikçi fikirler üretebilmeleri daha fazla zaman vermek, yenilikçi çalışmalara yönelik çalışanlara finansal destek vermek şeklinde sıralanabilir. Kültür ve iklimiyle örgütün uygun çalışma ortamını sağlamasıyla, icra edilen iç girişimcilik faaliyetlerinin örgütün performansını artırıcı yönde etki yaptığı pek çok araştırmada (Alpkan vd. 2005; Fiş & Çetindamar 2009) belirtilmiştir (Kozak & Yılmaz, 2010, s. 87).

Özkara (2017) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmada hemşirelerin üst yöneticinin sergilediği otantik liderlik tarzı algılarının yöneticilere duydukları güven davranışı ve hemşirelerin gösterecekleri davranışları olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Yılmaz vd. (2013) tarafından sanayi işletmelerinde yapılan çalışmada ve otantik liderlik ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, çalışanların otantik liderlik algı düzeyi arttıkça iç girişimcilik eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hançer vd. (2009) tarafından yapılan otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise orta kademe otel yöneticilerinin risk alma eğilimleri ile iç girişimcilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun orta kademe yöneticilerinin başarısız olma, eleştirilme veya işlerini kaybetme tehlikesine karşı çeşitli nedenlerle risk alma konusunda isteksiz olmalarıdır (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 88).

Kanbur (2016, s. 443) tarafından yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetim desteği örgütlerde girişimcilik davranışını etkileyen önemli bir kavramdır. Yapılan çalışmalarda yönetim desteğinin girişimcilik davranışı üzerinde etkili olduğunu (Moriano vd., 2014) belirtilmiştir.

Çalışmanın değişkenlerine yönelik yapılan literatür incelemesinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ve çalışma modeli aşağıda sunulmuştur.

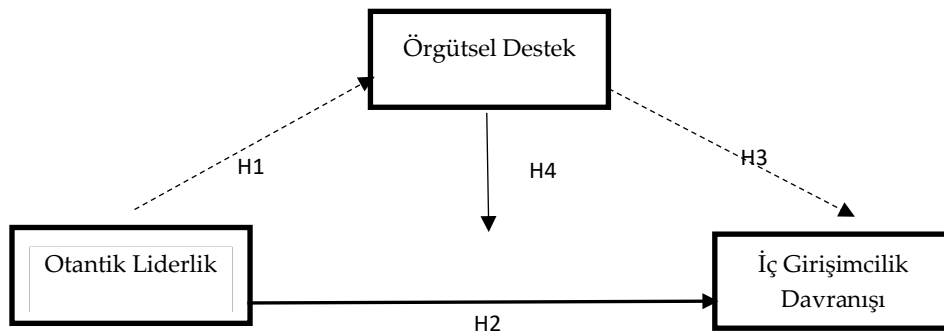
**H1:** Çalışanların otantik liderlik algıları, örgütsel destek algıları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.

**H2:** Çalışanların otantik liderlik algıları, iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.

**H3:** Çalışanların örgütsel destek algıları, iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.

**H4:** Çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## B. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 1. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini İstanbul'da savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütler oluşturmaktadır. Uygulamanın yapıldığı örgütün çalışan sayısı 163 olarak belirlenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile uygulamanın yapıldığı tarihte örgütte bulunan 147 çalışana soru formu verilmiştir. Uygulama sonucu geri dönen 139 adet soru formundan 24 adedinin hatalı ve tam olarak doldurulmadığı tespit edilmiş ve analize dâhil edilmemiştir. Kalan 115 adet soru formu analize dâhil edilmiştir.

### 2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Çalışma için gerekli verileri toplamak üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Bu maksatla hazırlanan soru formu dört bölüm halinde oluşturulmuştur. Soru formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve kurumdaki görev gibi ifadelerden oluşan toplam 7 adet ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların iç girişimcilik düzeyini belirlemeye yönelik 18 ifadeden oluşan iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarından oluşan ölçek Nik vd. (2012) tarafından geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde Tabak vd. (2012) tarafından uyarlanan dört boyut ve 16 ifadeden oluşan otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise Eisenberger (1986) tarafından geliştirilen tek boyut ve 8 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert Ölçeği şeklinde 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum şeklinde yazılmıştır.

### 3. Analiz Yöntemi

Yapılan anket uygulaması sonucunda elde veriler SPSS 21 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerde mevcut ifadelerin uygunluğunu belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve hipotezleri test etmek için çoklu doğrusal regresyon ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

## C. BULGULAR

### 1. Demografik Özellikler

**Tablo 1.** Demografik Özellikler (n=115)

Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%	Demografik Özellikler	Boyutlar	Dağ.	%
Yaş	18-30 arası	56	48,7	Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	32	27,8
	31-40 arası	28	24,3		2-5 yıl arası	32	27,8
	41-50 arası	30	26,1		6-10 yıl arası	21	13,8
	51 ve üzeri	1	0,9		11-15 yıl arası	14	12,2



	Toplam	115	100		16-20 yıl arası	4	3,5
					21 yıl üzeri	12	10,4
					Toplam	115	100
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	76	66,1	<b>Medeni Durum</b>	Evli	65	56,5
	Kadın	39	33,9		Bekâr	50	43,5
	Toplam	115	100		Toplam	115	100
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	0	0	<b>Bulunulan Pozisyonda Çalışma Süresi</b>	0-1 yıl arası	36	31,3
	Ortaokul	9	7,8		2-5 yıl arası	56	48,7
	Lise	35	30,4		6-10 yıl arası	17	14,8
	Ön lisans	7	6,1		11-15 yıl arası	5	4,3
	Lisans	39	33,9		16-20 yıl arası	0	0
	Y. Lisans	16	13,9		21 yıl üzeri	1	0,9
	Doktora	9	7,8		Toplam	115	100
	Toplam	115	100				
<b>Kurumdaki Görev</b>	Üst Kademe Yönetici	3	2,6	<b>Kurumdaki Görev</b>	İşçi	33	28,7
	Orta Kademe Yönetici	12	10,4		Söz. Personel	14	12,2
	Alt Kademe Yönetici	13	11,3		Diğer	21	18,3
	İdari Personel	19	16,5		Toplam	115	100

Anket uygulamasına katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen değerler Tablo 1’de sunulmuştur. Analiz sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların % 48,7’si (56 kişi) 18-30 yaş arası, % 66,1’i (76 kişi) erkek, % 56,5’si (65 kişi) evli, % 21,7’si (25 kişi) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Çalışanların % 10,4’ü (12 kişi) 21 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalıştığını, % 48,7’si (56 kişi) beş yıldır aynı pozisyonda bulduklarını, % 24,3’ü (28 kişi) çeşitli kademelerde yönetici olarak çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

## 2. Güvenirlilik Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerde yer alan ifadelerin kendi içinde hangi faktörler altında toplandığını belirlemek üzere her değişken için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda sırasıyla her değişken için yapılan faktör analizinin ardından elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

Otantik liderlik, algılanan örgütsel destek ve iç girişimcilik ölçeklerine açıklayıcı faktör analizi ile faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda otantik liderlik ölçeği analize tabi tutulduğunda ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık boyutlarında anlamlı sonuçlar elde edildiğinden analize katılmış, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli değerlendirme boyutlarından anlamlı sonuçlar çıkmadığı için analize dâhil edilmemiştir.

Algılanan örgütsel destek ölçeği tek boyutlu ve sekiz ifadeden oluşmakta ancak AÖD6, AÖD7 ve AÖD8 ifadelerin değerleri analiz sonucunda düşük çıktığından analize dâhil edilmemiştir. İç girişimcilik

ölçeğinin üç boyutundan da faktör yükleri istenen değerin altında kaldığından dolayı analizden çıkarılan ifadeler vardır. Analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre faktörlerin özdeğerleri 1’in üzerindedir. Barlett testi, değişkenler arasındaki korelasyonun faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde olduğu ve KMO değerinin çok iyi sayılabilecek (Durmuş vd., 2013, s. 80) düzeyde olduğu görülmektedir. Yine anti–imaj matrisinde de değeri 0,50’nin altında kalan ifade olmadığı, faktörlerin toplam açıklayıcılığının iyi düzeyde olduğu ve ifadelerin faktör yüklerinin % 50’nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Geçerlilik ve Güvenirlik Test Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	KMO Test	Bartlett’s Test of Sphericity		
					App.Chi-Square	fd	Sig.
Otantik Liderlik	İlişkilerde Şeffaflık	28.518	0.833	0.813	441.657	28	0.000
	Öz Farkındalık	27.688	0.835				
Algılanan Örgütsel Destek	Algılanan Örgütsel Destek	59.832	0.826	0.871	340.083	10	0.000
	Risk Alma	27.418	0.899				
İç Girişimcilik	Proaktiflik	23.644	0,763	0.764	562.969	55	0.000
	Yenilikçilik	28,810	0.765				

Yapılan normallik testi sonucunda değişkenlerin normal dağıldıkları görülmüş ve Pearson korelasyon testi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Pearson korelasyon analizinin sonucunda elde edilen veriler Tablo 3’te sunulmuştur. Korelasyon analizi sonucuna göre otantik liderlik ile algılanan örgütsel destek, otantik liderlikle iç girişimcilik arasında olumlu yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

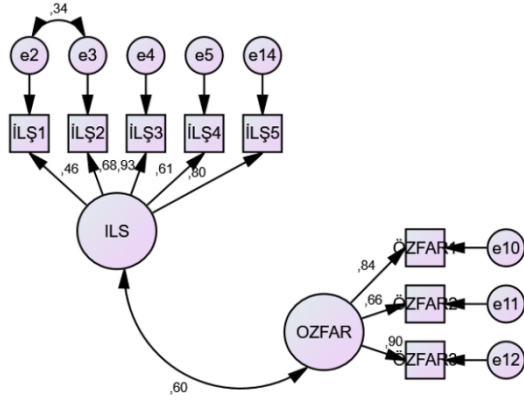
**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyon Tablosu

N	1	2	3	4	5	6	7	8
Yaş	1							
Cinsiyet	-,232*	1						
Medeni Durum	-,685**	,039	1					
Eğitim Durumu	,193*	-,221*	-,166	1				
Kurumda Çalışma Süresi	,752**	-,141	-,651**	,172	1			
Otantik Liderlik	-,122	-,054	-,033	-,012	-,005	1		
Algılanan Örgütsel Destek	-,273**	,261**	,204*	-,150	-,200*	,543**	1	
İç Girişimcilik	-,041	,256**	-,099	-,080	,058	,289**	,431**	1

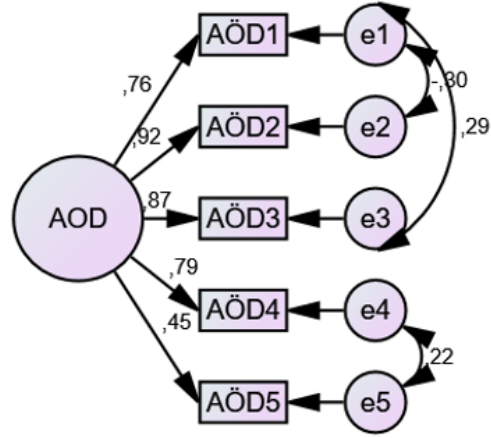
S:115 n: Faktör No †p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

### 3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

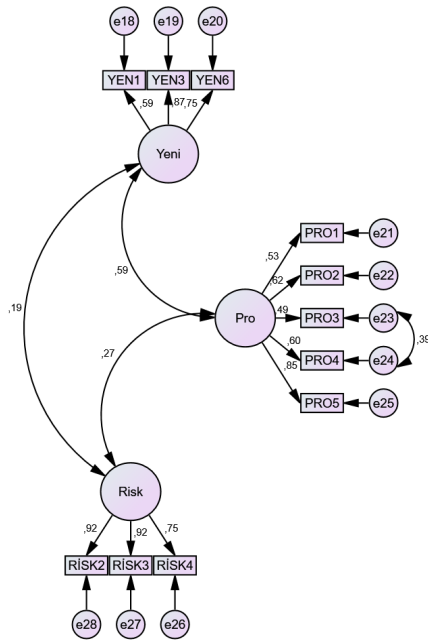
Şekil 2. Otantik Liderlik DFA



Şekil 3. Algılanan Örgütsel Destek DFA



Şekil 4. İç Girişimcilik DFA



Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ve elde edilen değerler Şekil 2, 3 ve 4'te verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 4'te sunulmuştur. Elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeklere ait uyum iyiliği değerlerinin genel olarak iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Otantik liderlik ölçeğinin AGFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir, diğer indeksleri ise iyi uyum göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeği bütün değerleri ile iyi uyum göstermektedir. İç girişimcilik ölçeğinin indeksleri ise genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum göstermektedir.

**Tablo 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizleri İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçek	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
Otantik Liderlik	25.891	1.438	.949	.898	.943	.971	.982	.982	.062	.031
Örgütsel Destek	2.545	1.272	.991	.934	.993	.992	.998	.998	.049	.018
İç Girişimcilik Davranışı	70.510	1.763	.901	.836	.880	.921	.944	.943	.082	.048
İyi Uyum		$\leq 3$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum		$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

#### 4. Hipotez Testi

Düzenleyici değişken analizi kapsamında otantik liderliğin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, düzenleyici değişkenlerin etkisini analiz etme konusunda oldukça yaygın kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Yazındaki çalışmalarda, düzenleyici değişken analizinde sürekli değerlerin öncelikle standardize edilmesi gerektiği (Kalyoncuoğlu, 2018, s. 985; Aiken & West, 1991) savunulmaktadır. Bu çerçevede öncelikle bütün değişkenler standardize edilmiş ve modele standardize değerleri ile sokulmuştur. Bağımsız değişkenden başlamak üzere, kontrol değişkenleri, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenleri analize dâhil edilmiş ve her adımdaki R<sup>2</sup> değişimleri ve kısmi F değerleri incelenmiştir (Arbak, 1993; Topaloğlu & Özer, 2014).

**Tablo 5.** Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2
Bağımsız Değişkenler		
Otantik Liderlik	H <sub>1</sub>	.814***
Kontrol Değişkenleri		
Yaş	-.162	.016
Cinsiyet	.344*	.459***
Medeni Durum	.128	.340*
Eğitim Durumu	-.034	-.027
Kurumda Çalışma Süresi	.013	-.001
R <sup>2</sup>	0.123	0.427
Düz. R <sup>2</sup>	0.083	0.395
F Modeli	3.062*	13.414***

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek S:115 †p < 0.1, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

Araştırma hipotezlerini değerlendirmek amacıyla ilk olarak otantik liderliğin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Bu kapsamda regresyon analizi yapılmıştır. Analize yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi kontrol değişkenleri olarak eklenerek Model 1 oluşturulmuştur. Model 1 ve Model 2' ye ilişkin veriler Tablo 5'te sunulmuştur. Burada yalnızca cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta=0.344$ ,  $p<0.05$ ). Bir sonraki aşamada ise bağımsız değişken olarak otantik liderlik modele eklenerek Model 2 oluşturulmuştur. Oluşturulan regresyon modeli, otantik liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı ve olumlu yönlü bir etki ettiğini göstermektedir ( $B= 0.814$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuca göre  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Model 3	Model 4	Model 5
Kontrol Değişkenleri				
Yaş		-,090	-,097	-,147
Cinsiyet		,264**	,161+	,182
Medeni Durum		-,083	-,164	-,175
Eğitim Durumu		-,037	-,018	-,020
Kurumda Çalışma Süresi		,128	,129	,139
Bağımsız Değişkenler				
Otantik Liderlik	$H_2$	,294***	,083	,110
Düzenleyici Değişkenler				
Algılanan Örgütsel Destek	$H_3$		,374***	,385***
Etkileşim				
Otantik Liderlik x Algılanan Örgütsel Destek	$H_4$			-,185*
$R^2$		0.175	0.255	0.285
Düz. $R^2$		0.129	0.206	0.231
$\Delta R^2$		-	0.077***	0.025*
F Modeli		3,818**	5,230***	5,287***

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik S:115 † $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

Model 3'te kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken analize sokulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre oluşturulan Model 3'ün anlamlı çıktığı elde edilen verilerden görülmektedir. Modelin açıklayıcılığı % 13 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları, otantik liderliğin iç girişimcilik davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki ettiğini ( $\beta=0.294$ ,  $p<0.001$ ) ve  $H_2$  hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Buna göre otantik liderlik uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği ifade edilebilir.

Bir sonraki aşamada algılanan örgütsel destek düzenleyici değişken olarak analize dâhil edilmiş ve Model 4 oluşturulmuştur. Modelin açıklayıcılığı anlamlı bir şekilde % 21'e yükselmiştir. Analiz

sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel destek algılarının iç girişimcilik davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu yönlü bir etki ettiğini ( $\beta=0.374$ ,  $p<0.001$ ) ve  $H_3$  hipotezinin kabul edildiği ifade edilebilir.

Düzenleyici etkiyi test etmek amacıyla son olarak etkileşim değeri modele dâhil edilerek Model 5 oluşturulmuştur. Model 5'te yer alan verilere göre açıklayıcılığın anlamlı bir şekilde artış gösterdiği (%23) belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, otantik liderliğin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşılmış ( $\beta=-0.185$ ,  $p<0.05$ ) ve  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur. Bu verilerden hareketle yapılan bu çalışmada öne sürülen hipotezlerin tamamının doğrulandığı görülmekte ve bu çalışma kapsamında örgütlerde otantik liderliğin çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7.** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : Çalışanların otantik liderlik algıları, örgütsel destek algıları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>2</sub> : Çalışanların otantik liderlik algıları, iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>3</sub> : Çalışanların örgütsel destek algıları, iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>4</sub> : Çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.	Kabul

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yıkıcı rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak zorunda olan örgütler her zaman yaptıkları işleri daha kaliteli ve maliyet etkin bir şekilde yapmak zorundadırlar. Bu amaca ulaşabilmek için örgüt yönetimi ve yöneticiler yeni yönetim teknik ve metotları kullanmanın yanında, kişisel ve kurumsal eğitim, işbirliği ve iletişime önem vererek kendilerini rakiplerine göre daha iyi bir pozisyona konumlandırmalıdır. Örgütler bu süreçte başarılı olabilmek için çalışanlarının her türlü desteğine, yenilikçi düşüncelerine, girişimciliklerine ihtiyaç duyarlar. Çalışanların bu özelliklerinin ortaya çıkarılmasında ise örgütler üzerine düşenleri yapmalı, uygun ve beklenen bir iş ortamı ve çalışma şartlarını sağlamalıdır.

Bu çalışmada otantik liderlik algısının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada önce bağımlı ve bağımsız değişkenler, daha sonra bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler literatür ekseninde incelenmiştir.

Çalışmada otantik liderliğin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini belirlemek üzere kurulan modelde dört hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerden ilki "Çalışanların otantik liderlik algıları, örgütsel destek algıları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir." hipotezidir. Yapılan analiz sonucunda otantik liderliğin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki ettiği ( $\beta = 0.814$ ,  $p<0.001$ ) belirlenmiş ve bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi

kabul edilmiştir. İplik vd. (2014, s.110) yaptıkları çalışmada örgütleri tarafından yeterince desteklendikleri algısına kapılan çalışanların aidiyet duygularının artacağı ve buna paralel olarak performanslarının da artabileceği belirtilmiştir. Liderin, çalışanın yeteneklerinin farkına varması ve onları kullanmasına yönelik uygulamalarının, çalışan tarafından aynı zamanda örgütün kendisine yönelik bir desteği şeklinde algılanması muhtemeldir. Literatürde yer alan bu bilgi birinci hipotezi destekler niteliktedir. Analizlerde otantik liderlik ile iç girişimcilik davranışı arasında anlamlı ve olumlu yönlü ilişki olduğu ( $\beta = 0.294$ ,  $p < 0,001$ ) belirlenmiş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Yılmaz vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütlerin önemli bir kaynağı olan çalışanların yönetiminde izlenen politikaların çalışanlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda otantik liderlik algısının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi olan “Çalışanların örgütsel destek algıları, iç girişimcilik davranışları üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.” hipotezi ( $\beta = 0.374$ ,  $p < 0,001$ ) kabul edilmiştir. Çiftçi vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel destek algılarının iç girişimcilik davranışları üzerinde yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmada ulaşılan sonucu destekler niteliktedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.” hipotezini değerlendirmeye yönelik yapılan analiz sonucunda ( $\beta = -0.185$ ,  $p < 0,005$ ) düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik davranışı üzerinde olumlu etki yaratabileceği, çalışanların örgüt ve yönetimden kaynaklanan memnuniyetlerine karşılık örgüt için olumlu bir şeyler yapma gayreti ile ortaya çıkan iç girişimcilik davranışına bir de örgütsel desteğin devreye girmesiyle daha olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir.

Sürekli değişen çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler, uluslararası büyük ölçekli örgütlerin ekonomik faaliyetlerinin neden olduğu yoğun rekabet ortamı örgütleri her geçen gün daha zor koşullarla mücadele etmeye zorlamaktadır. Dış çevreden kaynaklanan bu zorluklarla mücadele edebilmek için örgütler sürekli olarak yeni mal veya hizmet üretmek veya değişen tüketici taleplerine göre mal veya hizmetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu koşullar altında örgütlerin başarılı olabilmesi için sergilenen yönetim ve liderlik tarzının yanında örgüt kültürü ve politika uygulamaları ile şekillenen örgütsel destek de çalışanların performansları ve iç girişimcilik davranışları önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İş yaşamında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının ve algılanan örgütsel desteğin çalışanlar açısından çok önemli olduğu ve örgüte yapacakları katkının temelini oluşturduğu göz ardı edilmemeli ve çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri çalışma ortamının sağlanmasının örgütün performansına katkı sağlayacağı ve rekabet gücünü artırabileceği ifade edilebilir.

Yapılan bu çalışmanın birtakım kısıtları da mevcuttur. Çalışma savunma sanayinde faaliyet gösteren bir örgütte, belli bir zaman diliminde, örgütte bulunan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde ve daha fazla sayıda çalışanın katılımıyla yapılması durumunda daha farklı sonuçlara ulaşılabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Arbak, Y. (2014). *Örgütlerde bilgi teknolojisi kullanımının analitik bir yaklaşımla incelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Ballı, A. (2018). Girişimcilik, girişimcilik türleri ve girişimci tipolojileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), 143-166.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers. New York, J. Wiley.
- Brunaker, S., & Kurvinen, J. (2004). Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 118-132.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Çiftçi, G. E., Hırlak, B. & Doğan, L. (2018). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik düzeyi üzerine etkisi: Kırıkkale belediyesinde bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 230-244.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. & Çinko M. (2013). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*. Beta Yayıncılık.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Fiş, A. M., & Çetindamar, D. (2009). Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.



- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Hacısalihoğlu, U. (2007). İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hançer, M., Öztürk, A. H., & Ayyıldız, T. (2009). Middle-level hotel managers' corporate entrepreneurial behavior and risk-taking propensities: A case of Didim, Turkey, *Journal of Hospitality Marketing&Management*, 18, 523-537.
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-229.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H., & Demirel Y. (2011). KOBİ'lerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma: Aksaray örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2012). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 109-122.
- İplik, E., İplik, F. N., & Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109-122.
- Kalyoncuoğlu, S. (2018). Algılanan kontrolün psikolojik sahiplenmeye etkisinde maksimum fiyatı ödeme istekliliğinin düzenleyici rolü: Mercedes marka otomobil kullanıcıları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 974-994.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iç girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 443-460.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kestek, S.B. (2016). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme. [Yüksek lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Küçüközkan, Y., & Yüksekbilgili, Z. (2017). Algılanan otantik liderlik tarzının prososyal davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi: Ebelik hizmeti veren sağlık personeline yönelik bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (Usak'17), International Social Research Congress 20 – 22 Nisan 2017, İstanbul, ISBN: 978-605-82729-0-3

- Kozak, M. A., & Yılmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S.J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2009). The point of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J-P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Müftüoğlu, T., Ürper, Y., Başar, M. & Tosunoğlu, B. T. (2005). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1567, 2. Baskı.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. Beta Yayıncılık.
- Nik Nor, M. N. I, Mahmood, R., & Ab Rahim Roslan. (2012). The relationship between intrapreneurial orientation and job performance among academicians in malaysian public universities. Asean Entrepreneurship Conference. 5-6 Nov. 2012, Kuala Lumpur, Malasia.
- Öcal, H., & Barın, N. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 63-94.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkara, Z. U. (2017). Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Papatya, G., Papatya N. & Hamşioğlu A. B. (2016). Girişimci yönlülük, iç-girişimcilik ve işletme performans ilişkisi: Türkiye tekstil sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(4), 19-48.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, Harper & Row, Publishers.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring In Action: A Handbook for Business Innovation*. San Francisco: BerrettKoehler.
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Nobel Yayın.

- Stajkoviç, A. D. & Luthans, F. (1998). Self efficacy and work-related performans: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Tabak, A. Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4, 89-106.
- Taştan, S., İşçi E., & Arslan B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, 19, 121-138.
- Topaloğlu, T., & Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156-171.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership devolpment and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, A., Çelik, A., & Yılmaz, H. U. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

