

Eğitim Kurumlarında Girişimci Liderliğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi The Impact of Entrepreneurial Leadership on Job Satisfaction and Job Performance in Educational Institutions

Serap GÖRAL ^a Belgin AYDINTAN ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi, Ankara, Türkiye. serapgoral06@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. belgin.aydintan@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Liderlik
Girişimci Liderlik
İş Tatmini
İş Performansı
Eğitim Kurumları
Öğretmenler

Amaç – Bu çalışma, eğitim kurumlarında girişimci liderlik ile iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yöntem – Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden İlişkisel Tarama Modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni, 2025 yılında Ankara il sınırları içinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaokul düzeyindeki personelden oluşmaktadır. Evreni daha iyi yansıtabilmek adına, kolayda örnekleme yöntemiyle 250 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ve incelenmesi sürecinde SPSS istatistik yazılımından yararlanılmıştır.

Gönderilme Tarihi 7 Şubat
2026

Revizyon Tarihi 15 Mayıs
2026

Kabul Tarihi 30 Mayıs 2026

Bulgular – Analiz sonuçlarına göre girişimci liderlik ile iş performansı ($r=.41$, $p<.01$) ve iş tatmini ($r=.52$, $p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, girişimci liderlik davranışlarının eğitim kurumlarında hem iş tatminini hem de iş performansını artırıcı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Tartışma – Çalışmanın bulguları, eğitim kurumlarında bireysel performansı iyileştirmenin, girişimci liderlikle ilgili uygulamaları hayata geçirmekten daha fazlasını gerektirdiğini göstermektedir. Destekleyici bir örgütsel iklim ve yönetim yaklaşımı kritik roller oynamaktadır. Karar alma süreçlerine katılım, öğretmenlere özerklik tanınması ve yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi, girişimci liderlik davranışlarını geliştirebilmektedir. Kıdemli öğretmenler için özel programlar, liderlik eğitimi ve mentorluk önerilmektedir. Performans değerlendirmesinde iyileştirmeler, motivasyon ödülleri ve temizlik ve ergonomi gibi çalışma koşullarında iyileştirmeler de yardımcı olabilmektedir. Gelecekteki araştırmalar, girişimci liderlik eğitiminin farklı eğitim seviyelerindeki etkilerini karşılaştırmalıdır.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Leadership
Entrepreneurial Leadership
Job Satisfaction
Job Performance
Educational Institutions
Teachers

Purpose – Examining the connection between entrepreneurial leadership and two important organizational outcomes, work performance and job satisfaction in educational institutions is the main goal of this study.

Design/methodology/approach – A quantitative research approach based on the Relational Survey Model was used to examine the relationships between the variables. Personnel employed by the Ministry of National Education at primary and secondary schools inside Ankara's borders in 2025 make up the research's target population. To better reflect the broader population, a group of 250 participants was gathered through convenience sampling. The resulting dataset was then processed and examined using the SPSS statistical package.

Received 7 February 2026

Revised 15 May 2026

Accepted 30 May 2026

Results – The analysis reveals a statistically significant positive correlation between entrepreneurial leadership and both job performance ($r=.41$, $p<.01$) and job satisfaction ($r=.52$, $p<.01$). These results suggest that in educational settings, entrepreneurial leadership behaviors act as a vital catalyst, driving higher levels of employee fulfillment and overall professional effectiveness.

Discussion – The study's findings demonstrate that improving individual performance in educational institutions requires more than simply implementing entrepreneurial leadership practices. A supportive organizational climate and management approach play critical roles. Participation in decision-making processes, granting teachers autonomy, and encouraging innovative ideas can foster entrepreneurial leadership behaviors. Specific programs, leadership training, and mentoring are recommended for senior teachers. Improvements in performance appraisals, motivational rewards, and improvements in working conditions such as cleanliness and ergonomics can also be helpful. Future research should compare the effects of entrepreneurial leadership training at different educational levels.

Article Classification:

Research Article

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 25.12.2024 tarihli ve 13 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Göral, S., Aydıntan, B. (2026). Eğitim Kurumlarında Girişimci Liderliğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2) 1347-1361.

1. Giriş

Hızlı bir değişimin yaşandığı küresel ortamda liderliğin yalnızca bireylerin ve kuruluşların başarısını değil, aynı zamanda sektörleri, bölgeleri ve ulusları da etkilediği iddia edilmektedir (Renko vd., 2004, s. 4). Liderlik, bir amaca ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkararak bir sosyal etki sürecidir (Kruse, 2013, s. 3). Bennis'e göre liderlik için yedi özellik ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Bennis, 1999, s. 19):

- Kavramsal beceri: Soyut veya stratejik düşünme becerisi
- İnsan becerileri: İletişim kurma, motive etme yeteneği
- Teknik beceriler: İş okuryazarlığı ve alanın kavranması
- Geçmiş izleme: Doğrular ve yanlışların değerlendirilerek sonuçlara ulaşma başarısı
- Yargı: Mükemmel olmayan verilerle kısa sürede zor kararlar almak
- Tecrübe: Yetenek belirleme ve insan yetiştirme kabiliyeti
- Karakter: Kim olduğumuzu tanımlayan özellikler.

Verimlilik hedefine ulaşmada liderlerin rolü, çalışanların bağlılığını güçlendirecek, yaratıcılıklarını geliştirecek ve işlerine duydukları heyecanı yükseltecek ortamları tesis etmeyi gerektirmektedir. Ayrıca bu ortamların, personelin kendi başarılarıyla gururlanmasını ve ekip arkadaşlarına anlamlı katkılar sunmasını desteklemesi beklenmektedir (Rosen, 1998, s. 28). Liderlik sürecinin özünü, bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Koçel, 2020, s. 586). Şüphesiz etkili bir lider olabilmek için girişimci misyonunu üstlenmek gerekmektedir. Bu bağlamda, incelenen zorluklar ve beklentiler, bizi doğrudan girişimci liderlik kavramına yönlendirmektedir (Renko vd., 2015, s. 56).

Bu çalışmanın amacı, kurum çalışanlarının girişimci liderlik yeterlilikleri ile iş performansı ve işten duydukları doyum yani iş tatmini arasındaki ilişki yapısını analiz etmektir. Günümüzde değişen liderlik becerilerinin iş hayatındaki önemi her geçen gün artmaktadır. Literatürde girişimci liderlik ile iş performansı ve iş tatmini arasında yapılan sınırlı sayıda araştırma bulunmakta olup, çalışmaların çoğu liderlik kavramını açıklamaya yöneliktir. Girişimci liderliğin iş performansı ve iş tatmini üzerine etkisine yönelik az sayıda çalışmaya rastlanmış olması sebebiyle bu araştırmanın literatüre faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmada öncelikle liderlik, girişimci liderlik, iş performansı ve iş tatmini kavramları açıklanmış, ardından kavramlar arası ilişkiler ve kurulan hipotezler verilmiştir. Yöntem kısmında araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, yöntem ve kullanılacak analizlere hakkında bilgilere yer verilmiş olup, bulgular, sonuçlar kısmı ile çalışma sonuçlandırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Girişimci liderliğin bir kurumda sadece bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda iş tatminini ve performansı tetikleyen bir enerji kaynağı olduğunu anlamak adına bu bölümde, söz konusu üç kavram arasındaki mantıksal ve bilimsel bağlar adım adım açıklanmaktadır.

2.1. Girişimci Liderlik

Girişimci liderlik kavramının tarihsel kökeni 18. yüzyılın başlarına, ekonomist Richard Cantillon'a dayanmaktadır. Cantillon, girişimciyi, üretim süreçleri için gerekli olan girdi ve hizmetleri, henüz piyasa satış fiyatı kesinleşmemiş bir ürün veya hizmeti oluşturmak amacıyla peşinen edinen ve bu riskli süreci yöneten kişi şeklinde tanımlamaktadır (Bakan ve Doğan, 2012, s. 366). Ancak bu ekonomik tanım, zamanla yetersiz kalmakla birlikte kavramın odağı yenilikçiliğe doğru kaymaktadır. Özellikle Joseph Schumpeter, girişimcinin temel fonksiyonunu, yeniliği sunan ve statükoyu değiştiren birey olarak yeniden tanımlamıştır (Uzuntepe, 2017, s. 59). Girişimci liderlik kavramını ve bileşenlerinin net bir biçimde anlaşılması ve açıklanması küresel bir zorunluluk haline gelmektedir (Kuratko, 2007, s. 8). Bu kapsamda girişimci liderlik, öngörülmesi güç olan çevresel koşulları yönetebilmek amacıyla, liderlerin işletmeye özgün çeşitlilik ve kapasiteyi sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bu liderlik stili, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzere firmayı stratejik olarak yeniden konumlandırma misyonunu üstlendirmektedir (Huang vd., 2014, s. 454).

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için girişimci liderlerde bulunması gereken özellikleri Covin ve Slevin şu

şekilde sıralamıştır (Covin ve Slevin, 2002, s. 311): “fırsatları değerlendirmek, girişimcilik yeteneklerini desteklemek, var olan iş mantığını tartışmak, var olan iş modelini tehditlerden korumak ve gözden geçirmek, girişimciliği stratejik yönetim ile ilişkilendirmektir”. Başka bir çalışmada girişimci liderlerin kişilik özellikleri; tecrübe sahibi olma, risk alabilmek, özerklik, vizyon sahibi olmak, yenilikçi olmak, proaktiflik, özgün düşüncelerin ve ezber bozan çözümlerin boyutları olarak belirtilmektedir (Zijlstra, 2014, s. 26). Esasında girişimci liderlik, insanların içindeki yenilikçilik ruhunu canlandırmayı hedeflemektedir. Bu liderlik tarzı, fırsatları ve avantajları aramak için kaynakları stratejik şekilde yönetme yeteneğine dayanmaktadır. Girişimci liderler, iş fırsatlarını tanımlayıp değerlendirme sürecinde sosyal etkilerini kullanarak başkalarını etkilemektedirler. Ayrıca, belirsiz iş ortamlarında çeşitlilik yaratma kapasitesine ve çalışanları motive etme gibi önemli özelliklere sahiptirler (Nwoye, 2011, s. 66). Girişimci liderlik, liderlik ile girişimciliği birleştirerek bireylerin önemini vurgulamaktadır. Bu liderlik anlayışı, paydaşların olumlu büyüme hedeflerinin farkında olup bu amaçla düşünmek ve hareket etmek üzerine kuruludur. Girişimci liderler, stratejik değer yaratmak için vizyoner senaryolar geliştirerek, bağımsız destek üyelerini seçmekte ve yönlendirmektedirler, ayrıca, sürekli değişen çevreyle başa çıkabilmek için işletmeyi yeniden konumlandırarak yeni fırsatları yakalamaktadırlar. Bu liderler, yeni girişimler başlatan veya mevcut organizasyonlarda yenilikler gerçekleştiren kişiler olarak da tanımlanmaktadır (Renko vd., 2015, s. 55). Covin ve Slevin (2017, s. 310), girişimci liderliğin başkalarını fırsat ve rekabet arayışına yönlendirebileceğini belirtmektedir ve bunu şekillendiren altı koşul sıralanmaktadır. Bu koşullar dizisi, girişimci potansiyelin güçlendirilmesi, mevcut durumu tehdit eden yenilikçi yaklaşımların muhafaza edilmesi ve yeni fırsat setlerinin anlamlandırılması üzerine kurulmaktadır. Ayrıca, yerleşik egemen mantığın sorgulanması, yanıltıcı basit soruların derinlemesine incelenmesi ve girişimcilik zihniyeti ile stratejik yönetim pratiklerinin bütünleştirilmesini içermektedir. Surie ve Ashley (2008, s. 238) de girişimci liderlerin sistem verimliliği ve değer yaratmaya odaklandığını ifade etmektedir. Darling ve Beebe (2007, s. 78) ise başarılı girişimci liderlerin iletişim konusundaki hassasiyetine dikkat çekmekte ve bu liderlerin vizyona önem verme, iletişim sağlama, dürüstlük ve astlara güven gibi stratejileri olduğunu vurgulamaktadır.

Girişimci liderlik, yukarıda da açıklandığı üzere örgütsel verimliliğin artırılmasına katkıda bulunduğu için iş performansı ile de yakından ilişkilidir ve iş performansı üzerinde etkilidir. Bu bağlamda çalışmanın devamında iş performansı incelenmiştir.

2.2. İş Performansı

Bir işletmenin bütün personeli azami düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma ihtimali yükselir (Bingöl, 2019, s. 387). İş performansını etkileyen faktörler şu şekildedir (Toz, 2019, s. 28): örgütsel faktörler, kişisel faktörler ve çevresel faktörlerdir. İş performansı, akademik yazında yaygın olarak görev performansı (task performance) ve bağlamsal performans (contextual performance) olmak üzere iki temel bileşene ayrılmaktadır. (Borman & Motowidlo, 1997, s. 102). Görev performansı yapılan işe göre değişir iken, bağlamsal performans, bir organizasyon içerisindeki tüm rollerde ve görevlerde benzerlik sergileyen, yerine getirilmesi beklenen iş dışı (ekstra) davranışlar ve tutumlar olarak ifade edilebilmektedir. Görev performansı çalışanın işinin uzmanı olmasını gerektirirken bağlamsal performans ise çalışanın isteğine bağlıdır (Borman & Motowidlo, 1997, s. 103).

Motowidlo ve Kell'e (2003, s. 2) göre, iş performansı, bir çalışanın belirlenmiş bir süre dilimi içerisinde, çalıştığı kuruma sağladığı beklenen toplam katma değeri ifade etmektedir. İki yaklaşım benimsenmektedir. Birincisi, performans iş sonuçları olarak değerlendirirken, diğeri, iş performansını çalışanın kontrol ettiği davranışlar olarak ortaya konulmaktadır. İş performansı, sadece nihai çıktıları değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşma yöntemlerini de kapsayan, sürece ve neticeye odaklanan çok yönlü bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç yönü, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların örgüt hedeflerine katkısını ele almaktadır. Sonuç yönü ise bu davranışların sonuçlarına odaklanmaktadır. Performans sürecinin amacı yüksek sonuçlar elde etmektir, ancak performans, durumsal ve organizasyonel kısıtlamalardan etkilenmektedir. Çalışanların performansı sürekli değişkenlik gösterir; yorgunluk gibi faktörler düşüşe yol açabilirken, öğrenme ve performans yönetimi artış sağlayabilmektedir (Judge vd., 2012, s. 2). Öte yandan görev performansı, bireylerin iş tanımlarındaki görevleri yerine getirerek örgütün hedeflerine katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Bu görevler teknik işler veya yönetimle ilgili olabilmektedir. Görev performansı, temelde teknik nitelikteki faaliyetlere katkı sunması ve gerçekleştirilen işin kurumsal olarak belirlenmiş (resmi) süreçlerinin bir parçası

olmasıyla öne çıkan iki ana niteliğe sahiptir. Hammaddenin ürüne dönüşmesi ve muhasebe kayıtları gibi faaliyetler görev performansı ile bağlantılıdır (Karacaoğlu & Satır, 2019, s. 90-92). Bağlamsal performans, iş performansının önemli bir boyutudur ve iş tanımındaki eylemler sırasında destekleyici davranışları ifade etmektedir. Bu, iş görevlerini başarıyla yerine getirmek için çaba, sabır ve iş birliği gerektirmektedir. Ayrıca, örgüt kültürüne uyum sağlamayı, örgüt amaçlarını desteklemeyi ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı içermektedir. Resmi olarak işin parçası olmayan gönüllü davranışlar da bağlamsal performansı oluşturmaktadır. Bu performans, bireyin kendisiyle olduğu kadar diğer çalışanlar, yöneticiler veya müşterilerle olan etkileşimleri de kapsamaktadır (Van Scotter, 2000, s. 83). Bağlamsal performans, işin yürütülmesi sırasında gönüllü destek sağlamak, ekstra çaba göstermek, iş birliği yapmak ve örgütün kurallarına uymak gibi davranışları içermektedir. Bu tür bir performans, örgütlerde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır, çalışanların sorunları daha iyi aşmalarına yardımcı olmaktadır ve bölümler arasındaki anlaşmazlıkları önlemektedir. Ayrıca, sosyal ilişkilerin desteklenmesini ve çalışan motivasyonunu artıran unsurları teşvik etmektedir (Doğan & Özdevecioğlu, 2009, s. 173).

Çalışanların görevlerini ne ölçüde etkili ve verimli yerine getirdiklerini ortaya koyan iş performansının ardından, örgütsel davranış literatüründe performansla yakından ilişkili bir diğer kavram olan iş tatmini aşağıda ele alınmıştır.

2.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, sosyal ve fiziki şartlar altında çalışanların işindeki görevine karşı duygusal bir tepkisi olarak da tanımlanabilir (Locke, 1969, s. 317). İş tatminine neden olan unsurlar şu şekildedir (Türk, 2007, s. 95): yönetim biçimi, yükselme olanakları, ücret, işin işgörene uyumu ve işyerinde çalışanların arkadaşlık ilişkileri. Luthans'ın yaklaşımına göre, iş tatmini kavramının tanımlayıcı nitelikteki üç ana boyutu mevcuttur (Luthans 1995, s. 170-172):

- İş tatmini, çalışanın işten elde ettiği sonuçların (çıktıların), önceden sahip olduğu kişisel beklentileri hangi düzeyde tatmin ettiğiyle belirlenebilir.
- İş durumunun duygusal bir boyutudur.
- İş tatmini, sıklıkla; görev, kazanç (ücret), yükselme imkânları, uygulanan yönetim biçimi ve mesai arkadaşları gibi iş hayatına dair birbiriyle ilişkili çeşitli tutumlar kümesini kapsar.

İş tatmini, iş şartları ve sonuçlarının kişisel bir değerlendirmesidir. Bu, bireylerin işlerine karşı geliştirdiği içsel tepkilerle ilgilidir. Keith Davis, iş tatminini insanların işlerinde hissettikleri memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlamaktadır. İş tatmini, çalışanların istekleri ve işin nitelikleri arasındaki uyumda ortaya çıkmaktadır ve bu durum hem geçici hem de kalıcı olabilmektedir. İş tatmini, örgütsel davranış (organizational behavior) ve iş çıktıları (performans) gibi alanlarda elde edilen kritik sonuçlarla kuvvetli bir ilişki içinde bulunmaktadır (Grenamyer ve Melanson, 1997, s. 54; Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s. 163). Herzberg de çalışma performansı ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını savunmuştur. Önceki araştırmacılar ise çalışan davranışları ve tutumları arasında bir bağ olduğunu belirtmiştir. Tatmin ve tatminsizlik, farklı unsurlardan etkilenmektedir (Bölükbaşı ve Yıldırta, 2015, s. 352-353). Herzberg, çalışanların iş tatmini düzeyini öngörme amacıyla, motivasyonel etkenler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki ayrı faktör grubunu analiz etmiştir. İş tatmini, motivasyon faktörlerinin karşılanmasıyla sağlanabilmektedir. Ancak hijyen faktörlerinin yokluğu tatminsizliğe yol açar ve varlığı tatmini garanti etmemektedir (Yücel ve Demirel, 2013, s. 162).

3. Literatür Taraması

Bugüne kadar yapılmış olan yerli ve yabancı literatür araştırmalarında, girişimci liderlik konusunda birtakım çalışmalar olduğu görülmüştür. Mevcut araştırmalarda girişimci liderliğin hem iş tatmini hem de iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu çeşitli bağlamlarda ortaya konulmuştur (Bagheri & Pihie, 2010, s. 574; Renko vd., 2015, s. 60). Girişimci liderlik yaklaşımı, çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirerek onların görevlerini daha isteyerek ve etkin biçimde yerine getirmelerini sağlamakta; bu da doğrudan performans düzeylerini artırmaktadır. Aynı şekilde, liderin girişimci özellikler taşıması, çalışanların işte anlam bulmasını ve tatmin düzeylerinin artmasını desteklemektedir (Fernald, Solomon & Tarabishy, 2005, s. 21).

Bagheri ve Pihie (2011) araştırmalarında deneyimsel, sosyal etkileşimli, dinamik bir sürece dayalı girişimci liderlik ile ilgili model önermişlerdir. Zijlstra (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonucu, girişimci liderlik kavramının özerklik, yaratıcılık, risk alma ve verimlilik ile ilişkisini belirlemiştir. Zijlstra (2014), çalışmasında Girişimci Liderlik'in bir liderlik biçiminden ziyade, belirli bir amaca erişmek için boyutlara odaklanan stratejik bir yaklaşım olduğu sonucuna varmaktadır.

Rahim vd. (2015) tarafından yürütölen bir araştırma, girişimci liderlik stiline kurumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir tesir yarattığını ortaya koymaktadır. Bagheri'nin (2017) bulgularına göre, girişimci liderlik stiline, çalışanların yenilikçi iş tutumları ve yeni fırsatları belirleme yetenekleri üzerinde pozitif yönde belirgin bir tesiri olduğu saptanmıştır. Bıyık ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir inceleme, etik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten duydukları doyum yani iş tatmini üzerindeki tesirini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçları, etik liderlik stili ile hem görev başarısı hem de iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir bağ bulunduğunu göstermektedir. Zorlu ve Tetik (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, çalışanların girişimci liderlik uygulamalarına yönelik algılarındaki olumlu artışın, yaratıcılık seviyelerini de belli bir ölçüde yükseltebileceği sonucunu ortaya koymuştur. Sütbaş ve Atilla (2020), yürüttükleri araştırmada hizmetkâr liderliğin çalışanların görev başarısı (iş performansı) ve iş doyumunu (iş tatmini) üzerindeki tesirlerini analiz etmişlerdir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ile görev başarısı arasındaki ilişkide iş doyumunun bir aracı rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile iş performansı ve iş tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir bağ bulunduğunu göstermiş; iş doyumunun, liderliğin görev başarısı üzerindeki etkisine kısmi düzeyde aracılık yaptığını ortaya koymaktadır.

Ersarı ve Naktiyok (2020) tarafından yapılan bir inceleme, girişimci liderlik ile görev başarısı (iş performansı) arasındaki bağda, farklılaştırma stratejisinin özel bir düzenleyici (moderating) etki yarattığı ortaya koyulmuştur. Okumuş ve Bakan (2021), araştırmalarında firma başarısı, müşteri doyumunu, iş doyumunu, kişilik yapısı, öz liderlik ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkileri irdelemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen bulgular, girişimcilik ve kişilik yapısının belirlenmiş olan bazı alt boyutlarının hem iş doyumunu hem de müşteri doyumunu üzerinde olumlu yönde etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca, bu tatminlerin firma performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Özburak vd. (2025) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, farklı liderlik biçimlerinin personelin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki tesirlerini incelemeyi hedeflemiştir. Çalışma kapsamında, 313 orta ve üst düzey çalışandan veri toplanmış ve elde edilen bulgular, liderlik stili ile hem işten alınan doyum hem de yaşam ve görev başarıları arasında olumlu yönde güçlü bağlar olduğunu göstermiştir. Ek olarak, sonuçların cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar içerdiği tespit edilmiştir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir (Şekil 1). Tarama modellerinde amaç, belirli bir evren veya örneklem hakkında mevcut durumu ortaya koymak ve değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişim gösterip göstermediğini, değişimin yönünü ve düzeyini belirlemeye odaklanır. Bu modelde elde edilen bulgular, doğrudan neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak olası nedensel bağlar hakkında fikir verebilir ve değişkenlerden birinin bilinen değeri aracılığıyla diğerine ilişkin öngörü yapılmasına olanak sağlar (Karasar, 2022, s. 154).

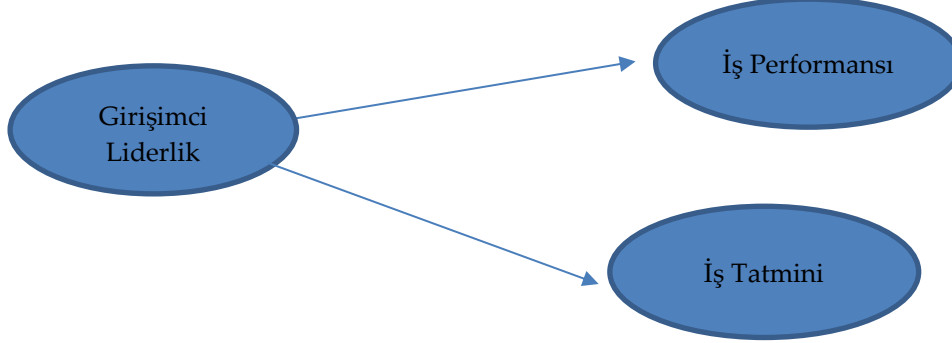
Girişimci liderlik ile iş tatmini ve görev başarıları yani iş performansı arasındaki korelasyonu (ilişkiyi) belirlemek üzere, kantitatif (nicel) veriler derlenmiş ve ilgili istatistiki çözümler yürütölmüştür. Araştırmada bağımsız değişken olarak girişimci liderlik algısı, bağımlı değişkenler olarak ise iş performansı ve iş tatmini ele alınmıştır. Ek olarak, araştırmada girişimci liderlik algı düzeylerinin, katılımcıların demografik nitelikleri (cinsiyet, eğitim, kıdem vb.) bazında anlamlı bir farklılık arz edip etmediği de analiz edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterildiği şekildedir:

H1: Öğretmenlerin girişimci liderlik algıları, iş performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H2: Öğretmenlerin girişimci liderlik algıları, iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.

Literatürdeki araştırmalar göz önüne alınarak düzenlenen hipotezleri içeren çalışma modeli Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.2. Evren ve Örneklem

Girişimci liderliğin demografik özellikler, iş tatmini ve iş performansına etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde ilkököl ve ortaokul kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise tesadüfi olmayan yöntemlerden kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen ilkököl ve ortaokullarda görevli 250 öğretmen oluşturmuştur. Kolayda örnekleme, olasılığa dayalı olmayan örnekleme stratejileri içinde yer alan bir yöntem olarak, araştırmacının kolay ulaşabileceği ve veri toplayabileceği bireyleri seçmesine imkân tanıyan, zaman ve maliyet açısından avantaj sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2012). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam madde sayısı dikkate alınarak, örneklem büyüklüğü 250 kişi olarak belirlenmiştir. Çok değişkenli istatistiksel analizlerde, örneklem büyüklüğünün yeterliliği önem arz etmektedir. Bu bağlamda Hair vd. (2010, s. 102), bir araştırmada ölçek madde sayısının en az beş ila on katı kadar katılımcı ile çalışılması gerektiğini belirtmektedir. Bu öneri doğrultusunda belirlenen 250 kişilik örneklem, analizlerin güvenilirliği ve geçerliliği açısından yeterli görülmektedir. Ayrıca katılımcıların da farklı okullarda görev yapması araştırmanın temsil yeteneğini artırmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Grubuna Ait Demografik Bilgilerin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Değişken	f	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	174	69.6
Erkek	76	30.4
<i>Yaş</i>		
20-30	22	8.8
31-40	88	35.2
41-50	92	36.8
51-60	48	19.2
<i>Eğitim Düzeyi</i>		
Lisans	200	80.0
Lisansüstü	50	20.0
<i>Medeni Durum</i>		
Bekar	47	18.8
Evli	203	81.2
<i>Çalışılan Eğitim Kurumu</i>		

İlkokul	100	40.0
Ortaokul	150	60.0
<i>Okulda Çalışma Süresi</i>		
1 yıldan az	22	8.8
1-5 yıl arası	67	26.8
5-10 yıl arası	77	30.8
10-15 yıl arası	44	17.6
15 yıl ve üzeri	40	16.0
<i>Toplam</i>	250	100

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,6'sının kadın, %30,4'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların %8,8'inin 20-30 yaş aralığında, %35,2'sinin 31-40 yaş aralığında, %36,8'inin 41-50 yaş aralığında ve %19,2'sinin 51-60 yaş aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Bu dağılım, araştırma grubunun yaş bakımından dengeli bir şekilde farklı yaş gruplarını temsil ettiğini göstermektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların %80'inin lisans, %20'sinin ise lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, öğretmenlerin %81,2'sinin evli, %18,8'inin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Çalışılan eğitim kurumuna göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %40'ının ilkokullarda, %60'ının ise ortaokullarda görev yaptığı görülmektedir. Okulda çalışma süresi değişkeni değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin %8,8'inin 1 yıldan az, %26,8'inin 1-5 yıl, %30,8'inin 5-10 yıl, %17,6'sının 10-15 yıl ve %16'sının 15 yıl ve üzeri süredir görev yapmakta olduğu belirlenmiştir. Bu veriler, araştırma grubunun demografik özellikler açısından çeşitlilik gösterdiğini ve farklı yaş, kıdem ve eğitim düzeylerinden öğretmenleri kapsadığını ortaya koymaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında nicel veri analizi yöntemi kullanılmış olup, ölçekler aracılığıyla veri elde edilmiştir. Buna göre demografik faktörleri ölçmeye ilişkin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki tecrübeyi ölçen 4 soru ile birlikte, üç farklı ölçek kullanılmıştır.

"İşgören Performansı Ölçeği": Bu çalışmada "İşgören Performansı", Sigler ve Pearson'ın (2000) Kirkman ve Rosen'dan (1999) uyarladığı dört maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek, Spreitzer'in (1995) geliştirdiği "güçlendirme ölçeği" temel alınarak literatürde sıkça kullanılan ölçüm araçlarından biridir. Spreitzer ve çalışma arkadaşları, bu ölçeği Amerika'nın en büyük 500 şirketinde görev yapan orta düzey yöneticiler üzerinde uygulamışlardır (Spreitzer vd., 1997, s. 679-704). Daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından tekstil işçileri üzerinde, Siegall ve Gardner (2000) tarafından ise üretim sektörü çalışanları üzerinde kullanılmıştır. "Performans ölçeği" ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş, ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından uyarlanarak farklı sektörlerdeki çalışmalarda yer almıştır. Her iki çalışmada da ölçeğin güvenilirlik katsayısının Cronbach $\alpha = 0,70$ 'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Türkiye'de ise Çöl (2008) tarafından ölçeğin çeviri ve uyarlama çalışması yapılmış, bu çalışmada Cronbach α değeri 0,82 olarak raporlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ise Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,91'dir.

"İş Tatmini Ölçeği": Bu çalışmada, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinin, Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Başol ve Çömlekçi'nin (2020) çalışması, 253 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,841 ile 0,932 arasında değiştiği ve açıklanan toplam varyansın %77,99 olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları, ölçeğin 5 maddeden oluştuğunu ayrıca tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach α) 0,92 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, iş tatmini ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırma kapsamında ise Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

"Girişimci Liderlik Ölçeği": Bu çalışmada, Renko ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen "Girişimci Liderlik Ölçeği"nin, Bekmezci, Saygın ve Orçanlı (2021) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Söz konusu uyarlama çalışması, Mersin'de faaliyet gösteren lojistik firmalarındaki çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada 453 katılımcıdan kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Bekmezci ve arkadaşlarının (2021) yürüttüğü çalışmada, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri kapsamında

açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular, Girişimci Liderlik Ölçeği'nin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve belirlenen faktörün toplam varyansın %65,807'sini açıkladığını göstermiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,70'in üzerinde bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği ise 0,92 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında da Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,92'dir.

Araştırmanın yürütülmesi için gerekli etik izinler Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır (Karar No: 2024/488). Ayrıca, Millî Eğitim Bakanlığı'ndan (MEB) ölçeklerin uygulanması için yazılı izin sağlanmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilmiş, gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanmış ve kişisel verilerin gizliliği titizlikle korunmuştur.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın istatistiksel çözümlenmesi, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 sürümü yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm hipotez testlerinde, anlamlılık düzeyi (p-değeri) 0.05 olarak kabul edilmiştir. Öncelikle, çalışmada kullanılan tüm ölçüm araçlarına yönelik güvenilirlik sınaması yürütülmüş ve bu sınamalar neticesinde Cronbach Alfa katsayıları raporlanmıştır. Ayrıca, araştırma değişkenleri arasındaki bağıın yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla, Pearson çarpım-moment korelasyon çözümlemesi (Pearson Product-Moment Correlation Analysis) uygulanmıştır. İş performansı ile iş tatmininin girişimci liderliği hangi düzeyde yordadığını belirlemek amacı doğrultusunda, hipotezleri test etmek üzere çok değişkenli regresyon çözümlemesine başvurulmuştur. Analiz öncesinde verilerin çoklu regresyona uygunluğunu değerlendirmek için gerekli istatistiksel kontroller yapılmıştır. İlk olarak, normallik varsayımını incelemek üzere uç değerler analiz edilmiş ve değişkenlere ait basıklık ile çarpıklık katsayıları hesaplanmıştır. Literatürde, normal dağılım varsayımının karşılanabilmesi için bu değerlerin genellikle +2 ile -2 aralığında bulunması gerektiği ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Yapılan inceleme sonucunda, çalışmada kullanılan tüm değişkenlerin bu ölçütü karşıladığı ortaya konmuştur. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişken	Basıklık	Çarpıklık
Girişimci Liderlik	1.955	-.444
İş Performansı	-.343	.117
İş Tatmini	.291	-.290

Ek olarak, normallik varsayımının görsel olarak değerlendirilmesi amacıyla normal Q-Q grafiği incelenmiştir. Grafik sonuçları, veri noktalarının 45 derecelik referans doğrusuna büyük ölçüde hizalandığını ve bu çizgiye yakın bir dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur (Büyüköztürk, 2011). Bu bulgu, veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını desteklemektedir.

Girişimci liderlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde, iki kategorili değişkenlerde bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans homojenliği varsayımının karşılanmadığı durumlarda ise non-parametrik testler (Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis) tercih edilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Girişimci Liderlik, İşgören Performansı ve İş Tatminine Yönelik Betimsel İstatistikler

Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin girişimci liderlik, iş performansı ve iş tatmini puanlarına ait ortalama, standart sapma, standart hata, ranj, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

	n	\bar{X}	SS	Shx	Ranj	Maks	Min.
Girişimci Liderlik	250	31.70	4.59	0.29	29	40	11
İş Performansı	250	17.06	1.97	0.12	8	20	12
İş Tatmini	250	21.50	2.74	0.17	15	25	10

Tablo 3 incelendiğinde, girişimci liderlik değişkenine ilişkin ortalama puanın (\bar{X}) 31,70 olduğu ve standart sapmanın (SS) 4,59 olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçekten elde edilen puanlar 11 ile 40 arasında değişmekte (Min. = 11, Maks = 40) olup ranj değeri 29'dur. Standart hata (Shx) 0,29 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların girişimci liderlik algılarında geniş bir dağılım olduğunu göstermektedir. İş performansı değişkeninde, ortalama puan (\bar{X}) 17,06, standart sapma (SS) 1,97 ve standart hata (Shx) 0,12 olarak hesaplanmıştır. Puanlar 12 ile 20 arasında değişmekte (Min. = 12, Maks = 20) ve ranj değeri 8'dir. Bu bulgu, katılımcıların iş performansı puanlarının görece dar bir aralıkta yoğunlaştığını göstermektedir. İş tatmini değişkeni incelendiğinde, ortalama puanın (\bar{X}) 21,50, standart sapmanın (SS) 2,74 ve standart hatanın (Shx) 0,17 olduğu görülmektedir. Puan aralığı 10 ile 25 arasında değişmekte (Min. = 10, Maks = 25) ve ranj değeri 15'tir. Bu sonuç, katılımcıların iş tatmini düzeylerinde orta düzeyde bir değişkenlik bulunduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, üç değişkenin de ortalama puanlarının yüksek düzeyde olmasa da olumlu algıya işaret ettiği; standart sapma ve ranj değerlerinin ise katılımcılar arasındaki puan dağılımında değişkenlik olduğunu gösterdiği söylenebilir.

5.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni öğretmenlerin girişimci liderlik puanlarıyken; araştırmanın bağımlı değişkenleri işgören performansı ve iş tatmini puanlarıdır. Araştırma amaçları doğrultusunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1. Girişimci Liderlik	1.00		
2. İş Performansı	.41*	1.00	
3. İş Tatmini	.52*	.60*	1.00

* $p < .01$

Büyüköztürk'ün (2011) belirttiğine göre, korelasyon katsayısının .00 ile .30 arasında olması "düşük", .31 ile .70 arasında olması "orta" ve .71'in üzerinde olması ise "yüksek" düzeyde ilişki olarak değerlendirilebilir. Tablo 4 incelendiğinde, girişimci liderlik ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .41$, $p < .01$). Girişimci liderlik ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı $r = .52$ olup, bu değer de pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir ($p < .01$). İş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişki ise $r = .60$ düzeyinde olup, pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($p < .01$).

Araştırmanın bulguları genel olarak, girişimci liderlik algısı yükseldikçe iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin de arttığını; ayrıca iş tatmininin artmasının iş performansı ile de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3. Girişimci Liderliğin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında girişimci liderlik algısının, öğretmenlerin işgören performansı ve iş tatmini düzeylerini ne derece yordadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Girişimci Liderliğin İş Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	β	t	p
Girişimci Liderlik	İş Performansı	0.408	0.166	0.351	7.025	<.001
Girişimci Liderlik	İş Tatmini	0.416	0.173	0.397	7.192	<.001

Tablo 5 incelendiğinde, girişimci liderliğin hem iş performansı hem de iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Girişimci liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde ($\beta = 0.351$, $t = 7.025$, $p < .001$), kurulan modelin anlamlı olduğu ve girişimci liderlik algısının iş performansındaki toplam varyansın %16.6'sını ($R^2 = 0.166$) açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin iş performansını anlamlı düzeyde artırdığını göstermektedir.

Benzer şekilde, girişimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde etkinin pozitif ve anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta = 0.397$, $t = 7.192$, $p < .001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi dikkate alındığında, girişimci liderlik düzeyindeki değişimin, çalışanların iş tatminindeki varyansın %17.3'ünü ($R^2 = 0.173$) açıkladığı anlaşılmaktadır.

Elde edilen bu güçlü bulgular doğrultusunda, araştırmanın H1 (Öğretmenlerin girişimci liderlik algıları, iş performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir) ve H2 (Öğretmenlerin girişimci liderlik algıları, iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir) hipotezleri desteklenmiştir.

5.4. Demografik Değişkenlerin Girişimci Liderlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Girişimci liderliğin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan eğitim kurumu, okulda çalışma süresi) göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

5.4.1. Okulda Çalışma Süresine Göre Girişimci Liderlik

Öğretmenlerin girişimci liderlik puanlarının okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcılara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da ANOVA sonuçları da Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 6. Okulda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS
Girişimci Liderlik	1 yıldan az	22	33.68	4.43
	1-5 yıl	67	32.02	4.24
	5-10 yıl	77	32.22	3.69
	10-15 yıl	44	29.63	5.96
	15 yıl ve üzeri	40	31.37	4.47

Tablo 7. Okulda Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Girişimci Liderlik	Gruplar Arası	306.167	4	76.542	3.784	.005
	Gruplar İçi	4955.517	245	20.227		
	Toplam	5261.684	249			

Tablo 7'de görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları öğretmenlerin girişimci liderlik puanlarının okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir ($F = 3.784$; $p < .05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Post-Hoc analizleri uygulanmıştır. Öncelikle, kullanılacak Post-Hoc yöntemine karar verebilmek için Levene testi ile grupların varyans homojenliği incelenmiş ve varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir ($LF = 3.22$; $p < .05$). Varyans homojenliği sağlanmadığında önerilen ve alfa hata düzeyine karşı daha duyarlı olan Tamhane's T2 testi tercih edilmiş, karşılaştırma sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Okulda Çalışma Süresine Göre Tamhane's T2 Testi Sonuçları

Çalışma Süresi(i)	Çalışma Süresi(j)	$X_i - X_j$	Sh_x	p
1 yıldan az	1-5 yıl	1.651	1.07	.765
	5-10 yıl	1.461	1.03	.842
	10-15 yıl*	4.045	1.30	.030*
	15 yıl ve üzeri	2.306	1.18	.445
1-5 yıl	1 yıldan az	-1.651	1.07	.765
	5-10 yıl	-.190	.66	1.00
	10-15 yıl	2.393	1.03	.216
	15 yıl ve üzeri	.654	.87	.998
5-10 yıl	1 yıldan az	-1.461	1.03	.842
	1-5 yıl	.190	.66	1.00

	10-15 yıl	2.584	.99	.110
	15 yıl ve üzeri	.845	.82	.975
10-15 yıl	1 yıldan az	-4.045	1.30	.030*
	1-5 yıl	-2.393	1.03	.216
	5-10 yıl	-2.584	.99	.110
	15 yıl ve üzeri	-1.738	1.14	.759
15 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-2.306	1.18	.445
	1-5 yıl	-.654	.87	.998
	5-10 yıl	-.845	.82	.975
	10-15 yıl	1.738	1.14	.759

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin girişimci liderlik puan ortalamaları arasındaki farkların hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılan Tamhane's T2 testi sonuçları görülmektedir. Analiz bulguları, "1 yıldan az" çalışma süresine sahip öğretmenler ile "10-15 yıl" çalışma süresine sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($X_i - X_j = 4.045$, $p = .030$). Bu sonuç, 1 yıldan az deneyime sahip öğretmenlerin girişimci liderlik puanlarının ($X=33.68$), 10-15 yıl deneyime sahip öğretmenlere ($X=29.63$) kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer grup karşılaştırmalarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > .05$).

Araştırmadan elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, girişimci liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmini ve performans alguları üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle mesleki kıdem ilk yıllarında bulunan öğretmenlerin girişimci liderlik algılarının daha yüksek düzeyde olması, yenilikçilik ve risk alma eğilimlerinin mesleki heyecanla bağlantılı olduğunu düşündürmektedir. Buna karşılık, uzun yıllar görev yapan öğretmenlerde bu algının görece düşük çıkması, deneyimle birlikte gelen farklı iş önceliklerinin ve örgütsel yorgunluğun etkisiyle açıklanabilir.

6. Tartışma

Bu çalışmanın bulguları, girişimci liderliğin iş tatmini ve performans üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyarak mevcut literatüre katkı sağlamaktadır. Literatürde girişimci liderliğin, çalışanların yenilikçi davranışlarını ve işte kalma motivasyonlarını artırdığına işaret eden araştırmalarla uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Renko, 2017, s. 19). Özellikle öğretmenler özelinde elde edilen bulgular, eğitim kurumlarında girişimci liderlik anlayışının iş tatmini ve verimlilik için kritik olduğunu göstermektedir.

Çalışma süresi bulguları ise dikkate değer bir farklılaşmaya işaret etmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin girişimci liderlik algılarının daha yüksek olması, literatürde "kariyerin ilk yıllarında öğrenmeye ve yeniliğe açıklık" ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 2013, s. 115). Bu sonuç, eğitim kurumlarında kıdemli öğretmenlerin yenilikçi süreçlere katılımını artırmaya yönelik politikaların önemini gündeme getirmektedir. Ayrıca, girişimci liderliğin yalnızca yönetsel bir rol değil, aynı zamanda kurumsal kültürü dönüştürücü bir unsur olduğuna dair kanıt sunmaktadır (Gupta, MacMillan & Surie, 2004, s. 247).

Araştırma aynı zamanda, iş tatmini ile performans arasındaki güçlü korelasyonu da teyit etmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar, yüksek iş tatmininin çalışan performansını artırdığına dair güçlü bulgular ortaya koymuştur (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, s. 376). Bu bağlamda, girişimci liderlik, iş tatminini artırarak performans üzerinde dolaylı bir etki de yaratmaktadır. Bu bulgular ayrıca, girişimci liderlik uygulamalarının etkili olabilmesi için örgüt içi güvenin kurumsal bir gereklilik olduğuna işaret eden araştırmalarla da örtüşmektedir. Aydın'ın (2007) insan kaynakları uygulamaları ve örgüt içi güvenin örgütsel performans üzerindeki belirleyici rolünü vurguladığı çalışmada, çalışanların yönetime duydukları güvenin hem iş tatminini hem de performansını artırdığı belirtilmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, girişimci liderliğin olumlu etkilerinin ancak güven temelli bir okul iklimi ve adil insan kaynakları uygulamalarıyla sürdürülebilir hâle gelebileceği söylenebilir. Öğretmenlerin yenilikçi süreçlere katılımı, yaratıcı girişimlere gönüllü destek vermesi ve performanslarını daha yüksek düzeyde gösterebilmeleri, büyük ölçüde kurum içinde algıladıkları güven ve yönetimin uyguladığı İnsan Kaynakları politikalarının adilliğiyle ilişkilidir. Bu sonuç, çalışanların psikolojik kaynaklarının güçlenmesinin iş tatmini üzerindeki etkisini vurgularken, liderlik yaklaşımlarının da bu psikolojik süreci destekleyebilecek biçimde yapılandırılması gerektiğini göstermektedir. Eğitim kurumları bağlamında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin öz-şefkat

düzeyini destekleyen, hata yapma endişesini azaltan ve içsel motivasyonu besleyen liderlik tarzlarının iş tatmini ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratması beklenmektedir. Dolayısıyla girişimci liderlik uygulamaları, yalnızca yenilikçi davranışları teşvik etmekle kalmamakta; aynı zamanda öz-şefkat ve içsel motivasyon gibi bireysel psikolojik kaynakları güçlendirerek iş tatminini artıran çok yönlü bir mekanizma olarak da değerlendirilebilmektedir.

7. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları, girişimci liderlik davranışlarının eğitim kurumlarında hem iş tatminini hem de performansı artırıcı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle kariyerin ilk yıllarında öğretmenlerin bu liderlik tarzına daha duyarlı oldukları yani mesleğin ilk yılındaki öğretmenlerin algılarının daha yüksek seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. Nitekim okulda çalışma süresine göre yapılan analizler, meslekte 1 yıldan az deneyime sahip öğretmenler ile 10–15 yıl deneyime sahip öğretmenler arasında girişimci liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($F = 3.784$, $p = .005$; $p = .030$). Bu bulgu, öğretmenlerin kariyer döngüsü içerisinde farklı motivasyon kaynaklarına sahip olduklarını ve liderlik uygulamalarının bu döngü dikkate alınarak çeşitlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen korelasyon bulguları, öğretmenlerin girişimci liderlik algıları ile hem iş performansı ($r = .41$, $p < .01$) hem de iş tatmini ($r = .52$, $p < .01$) arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle iş tatmini ile girişimci liderlik arasındaki ilişkinin görece daha güçlü olması, tatmin düzeyi yüksek bireylerin yenilik üretme, risk alma ve fırsatları değerlendirme gibi girişimci liderlik davranışlarını sergilemeye daha yatkın olduklarını düşündürmektedir. Bu bulgu, literatürde iş tatmininin bireyin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını güçlendirdiğine işaret eden çalışmalarla örtüşmektedir. Tatmin düzeyi yükseldikçe bireyin yalnızca işini yerine getiren bir çalışan olmaktan çıkıp, örgütün gelişimine katkı sunan proaktif bir aktör haline geldiği söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçları, girişimci liderlik algısının öğretmenlerin iş performansındaki varyansın %16.6'sını ($R^2 = .166$, $p < .001$) ve iş tatminindeki varyansın %17.3'ünü ($R^2 = .173$, $p < .001$) anlamlı biçimde açıkladığını göstermektedir. Girişimci liderliğin hem iş performansı ($\beta = .351$) hem de iş tatmini ($\beta = .397$) üzerindeki pozitif etkileri, H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiğini kanıtlamaktadır. Başka bir ifadeyle, okul yöneticilerinin girişimci liderlik özellikleri sergilemesi (risk alma, yenilikçilik, fırsatları değerlendirme), öğretmenlerin yalnızca yaptıkları işten duydukları tatmini artırmakla kalmamakta; aynı zamanda görev başarılarını ve performanslarını da doğrudan artırmaktadır.

Araştırmanın genel bulguları, eğitim örgütlerinde girişimci liderliğin geliştirilmesi sürecinde bireysel performansı artırmaya yönelik uygulamaların tek başına yeterli olmadığını; öğretmenlerin iş tatminini destekleyen örgütsel iklimin ve yönetim anlayışının kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Okullarda karar süreçlerine katılımın artırılması, öğretmenlere özerklik alanı tanınması ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi, girişimci liderlik davranışlarının yaygınlaşmasına katkı sağlayabilir. Kıdemli öğretmenlere yönelik özel programlar tasarlanabilir. Örneğin hizmet içi eğitimlerle liderlik eğitimleri verilebilir. Uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin yenilikçi süreçlere yeniden motive edilmeleri için mentorluk, proje geliştirme ve ödüllendirme sistemleri kullanılması da uygun olacaktır. İş tatminini artıracak örgütsel düzenlemeler yapılabilir. Örneğin, performans değerlendirme süreçlerinin objektif kriterlere dayandırılması ve motivasyon artırılması için ödüllendirme (başarı belgesi, ek hizmet puanı verilmesi vb.) yapılması süreçte faydalı olacaktır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi için ise temizlik, ergonomi gibi hijyen faktörlerine dikkat edilmesi uygun olacaktır. Ayrıca geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesinin de performans artışına faydalı olacağı öngörülmektedir. Gelecek araştırmalar için farklı eğitim kademelerinde (ilkokul, ortaokul, lise) girişimci liderlik eğitimi öncesi ve sonrası etkileri karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Araştırmada elde edilen istatistiksel (nicel) bulguların, derinlemesine görüşmeler ve gözlemler gibi nitel verilerle desteklenmesi durumunda öğretmenlerin dijital dönüşüm sürecindeki bireysel dirençlerini, motivasyon kaynaklarını ve liderlikten beklentilerini çok boyutlu bir perspektifle anlamayı mümkün kılacaktır.

Bu çalışmanın bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma verilerinin sadece Ankara ilindeki öğretmenlerden kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmesi ve verilerin kesitsel (cross-sectional) olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecekteki araştırmalarda neden-sonuç ilişkilerini daha kesin bir şekilde ortaya koyabilmek için boylamsal (longitudinal) çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca, Türkiye bağlamında eğitim sektöründeki resmi yönetmeliklerin, yönergelerin ve normların sınırlayıcı yapısının, okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışlarını

sergilemesinde ve öğretmenlerin performansını etkilemesinde sistemsal bir handicap oluşturduğu göz ardı edilmemelidir. Gelecek araştırmalarda bu yapısal engellerin etkileri nitel yöntemlerle daha derinlemesine incelenebilir.

Kaynaklar

- Aydın, B. (2007). Örgüt performansı üzerinde insan kaynakları uygulamaları ve örgüt içi güvenin önemi: Uygulamalı bir çalışma, *Verimlilik Dergisi*, 1(3), 91-110.
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2010). Entrepreneurial leadership learning: In search of missing links. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7(1), 470-479.
- Bagheri, A. & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development, *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Bekmezci, M., Saygın, M., & Orçanlı, K. (2021). Girişimci liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması ve girişimci liderliğin bireysel performansa etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 1(39), 249-274.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12(2), 18-23.
- Bıyık, Y., Şimşek, T., & Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 59-70.
- Bingöl, D. (2019). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance*, 87(1), 99-109.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2015). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Ankara, Pegem Akademi.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership, (Ed.) M.A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton, *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, UK, Blackwell Publishing, 309-327.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 1(2), 307-327.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Darling, J. R., & Beebe, S. A. (2007). Effective entrepreneurial communication in organization development: Achieving excellence based on leadership strategies and values. *Organization Development Journal*, 25(1), 1-18.
- Doğan, Y., & Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.

- Ergeneli, A., & Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 159-178.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2020). Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1), 221-236.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership, Southern Business Review, 30(2), 1-10.
- George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10th ed.), Boston, Allyn & Bacon.
- Grenamyer, C. J., & Melanson, K. (1997). Life and Job Satisfaction, A Presentation at the Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. Journal of Business Venturing, 19(2), 241-260.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.), Pearson Education.
- Huang, S., Ding, D. & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism, Creativity and Innovation Management, 23(4).453-471.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. Journal of Applied Psychology, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job Satisfaction And Job Affect. A chapter to appear. (Ed.). S. W. J. Kozlowski, The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York, Oxford University Press.
- Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (53), 87-111.
- Karasar, N. (2022). Bilimsel araştırma yöntemi (36. baskı). Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal, 42(1). 58-74.
- Koçel, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. Forbes Magazine, 3(1), 1-3.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century, Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4), 1-11.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?, Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336.
- Luthans, F. (1995). Organizational behavior (3rd. Ed.), New York, Mc Graw Hill Publishing.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2003). Job performance, Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12(4), 39-53.
- Nwoye, M. I. (2011). Perspectives on entrepreneurial leadership: Obstacles delimiting women. Pakistan Journal of Women's Studies= Alam-e-Niswan= Alam-i Nisvan, 18(2), 65.
- Okumuş, M. T., & Bakan, İ. (2021). Esnaf ve sanatkârlarda firma performansı sarmalında bireysel etkenlerle (girişimcilik, öz liderlik, kişilik) iş tatmini ve müşteri tatmini ilişkisi: Kahramanmaraş'ta bir alan

araştırması, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(2), 610-636.

- Özburak, S., Şener, M., & Boz, D. (2025). Liderlik tiplerinin çalışanların iş ve yaşam doyumu ile iş performansına etkisi, *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 20(3), 1-19.
- Rahim, H. L., Abidin, Z. Z., Mohtar, S., & Ramli, A. (2015). The effect of entrepreneurial leadership towards organizational performance. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 193–200.
- Renko, M. (2017). Entrepreneurial leadership. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. SAGE.
- Renko, M., El Tarabishy A E., Carsrud A.L, & Brännback M. (2004). What is leadership? *Leadership South West Research Report 1* (Jully).
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Rosen, R. H. (1998). İnsan yönetimi, (Çev.: Gündüz Bulut), İstanbul, MESS Yayınları.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703–722. <https://doi.org/10.1108/00483480010296474>
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5(1), 27–52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Sütbaş, M. C., & Atilla, G. (2020). Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-255.
- Toz, G. (2019). Dönüştürücü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde işe tutulmanın rolü, *Yüksek Lisans Tezi Toros Üniversitesi, Mersin*.
- Türk, M.S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini. Ankara, Özkan Matbaacılık.
- Uzuntepe, S. (2017). Dünyada ve Türkiye’de, tarihsel süreçte girişimciliğin gelişim süreci. *Maliye Finans Yazıları, (Özel Sayı), 2(4), 53-70*.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013). Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: “Başka bir yol daha olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Zijlstra, P. H. (2014). When is entrepreneurial leadership most effective?, Master Thesis, University of Twente, Management And Governance, Twente.
- Zorlu, K. & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 297-307.