

Otantik liderlik ve iç girişimcilik: Psikolojik rahatlığın aracılık rolü

Authentic leadership and intrapreneurship: The mediating role of psychological safety

Meryem Derya Yeşiltaş¹ 

Öz

Bu çalışma, otantik liderliğin, çalışanların psikolojik rahatlığı ve iç girişimciliği üzerindeki etkilerini, ayrıca otantik liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini Adana ve Osmaniye illerindeki 325 özel sektör banka çalışanı oluşturmaktadır. Veriler kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri ile çevrimiçi araçlar vasıtasıyla toplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde Process Macro Model 4 aracılık regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, algılanan otantik liderliğin algılanan psikolojik rahatlık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Algılanan otantik liderlik ve algılanan psikolojik rahatlık iç girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir. Otantik liderliğin çalışanın iç girişimciliğine etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bulgular tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, İç Girişimcilik, Psikolojik Rahatlık, Aracılık

Jel Kodları: D23, C83, M12

Abstract

The study aims to examine the effects of authentic leadership on employees' psychological safety and intrapreneurship, as well as the mediating role of perceived psychological safety in the relationship between authentic leadership and intrapreneurship. The study sample comprises 325 private sector bank employees from Adana and Osmaniye provinces. Data were collected using convenience and snowball sampling methods through online survey tools. Process Macro Model 4 mediation regression analysis was employed to test the hypotheses. The studies revealed that perceived authentic leadership positively and significantly affects perceived psychological safety. Additionally, perceived authentic leadership and perceived psychological safety positively influence intrapreneurship. It was found that perceived psychological safety mediates the effect of authentic leadership on employees' intrapreneurship. The findings were discussed, and recommendations were provided.

Keywords: Authentic Leadership, Intrapreneurship, Psychological Safety, Mediation

Jel Codes: D23, C83, M12

Başvuru/Submitted: 1/01/2025

Revizyon/ Revised: 1/03/2025

Kabul/Accepted: 16/03/2025

Yayın/Online Published: 25/03/2025

Atıf/Citation: Yeşiltaş, M.D., Otantik liderlik ve iç girişimcilik: Psikolojik rahatlığın aracılık rolü, bmij (2025) 13 (1): 88-111 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i1.2493>

Extended Abstract

Authentic leadership and intrapreneurship: The mediating role of psychological safety

Literature

Research subject

This study investigates the effects of perceived authentic leadership on perceived psychological safety and intrapreneurship and the mediating role of perceived psychological safety in the relationship between perceived authentic leadership and intrapreneurship.

Research purpose and importance

Intrapreneurship is recognized as one of the fundamental components of organizational success (Antoncic & Hisrich, 2001). This concept represents extra-role behaviour that emerges from individual decisions, extending beyond standard job descriptions (Rigtering & Weitzel, 2013; Amo, 2010; Stull & Aram, 2010). Intrapreneurship influences employee performance (Ahmad et al., 2012; Bakar et al., 2016; Ismail et al., 2012; Mahmoud et al., 2018a; Mahmoud et al., 2018b; Mahmoud et al., 2020) and economic progress within the organization (De Jong et al., 2011). It enhances the organization's capacity for innovation and shapes employees' proactive, creative, and opportunity-oriented attitudes. Therefore, identifying the factors that encourage such behaviours among employees is strategically important (Miller, 2011). Therefore, understanding the factors that enable individuals' intrapreneurial behaviours is critical for management research. However, research on how various contextual factors influence intrapreneurship remains limited and inconclusive (Sinha & Srivastava, 2013; Farrukh et al., 2022). Studies suggest that perceived leadership styles significantly impact employees' intrapreneurship (Edu Valsania et al., 2016; Moriano et al., 2014; Farrukh et al., 2022). Authentic leadership (Edu Valsania et al., 2016) and transformational leadership have been shown to correlate positively with intrapreneurship, while transactional leadership does not exhibit such a relationship (Moriano et al., 2014). Psychological factors play a critical mediating role in the relationship between leadership styles and work outcomes, enhancing the effectiveness of these leadership styles (Guchait et al., 2023). Indeed, it has been observed that leader-member exchanges and leaders' expectations support employees' intrapreneurial behaviours, with organizational climate serving as a mediator in this relationship (Farrukh et al., 2022). The rationale for leader-member exchanges supporting intrapreneurship is rooted in social exchange theory, which posits that employees feel obligated to reciprocate with extra-role behaviours when leaders foster positive relationships (Emerson, 1976). When a leader maintains good relations with subordinates, this behaviour generates a sense of generalized reciprocity among subordinates, who respond by engaging in behaviours beneficial to the organization, such as intrapreneurship (Farrukh et al., 2022).

Contribution of the article to the literature

Banks need to engage in sustainable activities across economic, social, and environmental dimensions has become increasingly evident, particularly in the aftermath of the 2008 financial crisis (McDonald & Hung Lai, 2011; Das et al., 2018; Revuelto-Taboada et al., 2023). During this period, the image of banks was significantly tarnished, highlighting the need for a transformation driven by an innovation-focused and proactive perspective. Banks were compelled to innovate their products and services and restructure their business processes (Revuelto-Taboada et al., 2023). In this context, intrapreneurship has emerged as a critical tool for enhancing banks' competitive advantage and renewing their services (Das et al., 2018). The proliferation of intrapreneurial behaviours among bank employees contributes to solving organizational problems and enabling employees to leverage their knowledge and creativity to meet the innovative needs of the banking sector (Revuelto-Taboada et al., 2023). For this reason, the banking sector was chosen as the study's context. While studies have independently examined the relationships between authentic leadership, psychological safety, and intrapreneurship, no research has specifically emphasized the mediating role of psychological safety in this relationship. This study aims to fill this literature gap while providing new insights into how leadership styles shape employees' intrapreneurship. Focusing on the banking sector, this research seeks to identify factors influencing employees' intrapreneurial behaviours and develop recommendations for enhancing organizations' innovative capacities. The study offers theoretical and practical contributions by analyzing the impact of perceived authentic leadership on intrapreneurship through the mediating role of perceived psychological safety.

Design and method

Research type

A relational survey model was established to determine the relationships between variables and the degree of relationships.

Research problems

How does authentic leadership effect employees' perceptions of psychological safety and intrapreneurship, and what is the role of perceived psychological safety in this relationship?

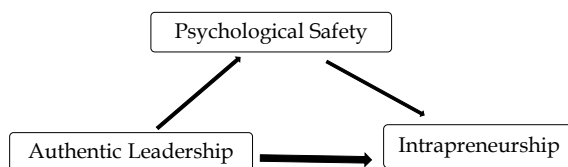
Data collection method

The study population consists of bank employees in Adana and Osmaniye provinces. During the data collection process, convenience sampling and snowball sampling methods were employed. A total of 338 survey responses were collected. However, surveys from 13 participants who were not bank employees were excluded from the dataset. Consequently, the analyses were conducted using a dataset comprising the remaining 325 valid responses.

Quantitative/qualitative analysis

Quantitative analysis was used in the research. As part of the preliminary analysis, skewness and kurtosis tests, Harman's single-factor test, confirmatory factor analysis (CFA), and assessments of convergent validity were conducted. Factor loadings, average variance extracted (AVE), and composite reliability (CR) were calculated to evaluate convergent validity. Scale reliability was tested through corrected item-total correlation coefficients for each item, while internal consistency was assessed using Cronbach's alpha coefficients. The relationships between variables and their subdimensions were examined using Pearson correlation analysis. Mediation regression analysis was performed using Process Macro (V3.4) Model 4 for hypothesis testing.

Research model



Research hypotheses

H₁: Perceived authentic leadership positively affects employees' intrapreneurship.

H₂: Perceived authentic leadership positively affects employees' psychological safety.

H₃: Perceived psychological safety positively affects employees' intrapreneurship.

H₄: Perceived psychological safety mediates the effect of perceived authentic leadership on employees' intrapreneurship.

Findings and discussion

Findings as a result of the analysis

Through Pearson correlation analysis, positive and significant relationships were found between perceived authentic leadership and its subdimensions, psychological safety, intrapreneurship, and subdimensions. The Process Macro Model 4 regression analysis results revealed that perceived authentic leadership positively affects both perceived psychological safety and intrapreneurship. Additionally, perceived psychological safety was found to affect intrapreneurship positively. Furthermore, the mediating effect of perceived psychological safety on the impact of authentic leadership on intrapreneurship was confirmed.

Hypothesis test results

Hypotheses H₁, H₂, H₃, and H₄ were supported.

Discussing the findings with the literature

Firstly, it was demonstrated that perceived authentic leadership positively and significantly affects employees' intrapreneurship. This finding aligns with previous studies, which suggest that authentic leadership fosters creativity (Edú Valsania et al., 2016) and proactive behaviours (Attar & Çetinkaya, 2020), both subdimensions of intrapreneurship. Secondly, the analysis revealed that perceived authentic leadership positively and significantly affects perceived psychological safety. These results are consistent with the findings of studies by Liu et al. (2015), Maximo et al. (2019), Zeb et al. (2020), and Yener (2018). Thirdly, the research identified a positive effect of perceived psychological safety on intrapreneurship. According to social exchange theory, creating a psychologically safe environment encourages employees to share their ideas freely and supports intrapreneurial behaviours. The findings are supported by the works of Mahmoud et al. (2021), Yener (2019), Frazier et al. (2017), and Liu et al. (2016). Finally, the mediating role of perceived psychological safety in authentic leadership and intrapreneurship was validated.

Conclusion, recommendations and limitations

Results of the article

Firstly, while the direct relationship between authentic leadership and intrapreneurship has been established in prior research, the indirect relationship through psychological safety as a mediator has not been previously explored. Secondly, this study confirms the effects of authentic leadership on psychological safety and intrapreneurship, as well as the impact of psychological safety on intrapreneurship. Specifically, it was observed that authentic leadership facilitates employees' behaviours and positively shapes their perceptions of the organizational context, creating an environment conducive to intrapreneurship. Lastly, within the framework of social exchange theory, it was determined that transparency in leader-employee relationships, participation in decision-making processes, and leaders' attentiveness to employees' needs significantly promote positive social exchanges within the organization.

Suggestions based on results

Within authentic leadership practices, managers are expected to be transparent in their interactions with employees, develop self-awareness to better understand themselves and their surroundings, act in alignment with their values through internalized moral standards, and provide balanced information to support their employees. Additionally, managers can utilize participative and communication-enhancing methods, such as coaching and mentoring, to foster psychological safety at the organizational or unit level. These methods promote open communication, allowing leaders to genuinely understand their employees' thoughts and feelings (Edmondson, 2004: 249). Furthermore, broadening human resources practices to enhance employee voice, including regular meetings under senior management or during quality assurance processes, is encouraged (Holland et al., 2011). Testing this model with samples from different sectors, particularly manufacturing and technology, is suggested for future research. Collecting data from two distinct samples, one from the service sector and another from the manufacturing sector, could provide valuable comparative insights. Incorporating psychological factors alongside the studied variables may be instrumental in comprehending and fostering organizations and intrapreneurship as social mechanisms. Moreover, exploring cultural differences is also a promising avenue. Studies conducted with international samples could offer valuable insights into the role of culture in this context.

Limitations of the article

The data collection process for this study was conducted using online tools due to constraints in time and budget. The research model was tested within the context of Turkish society, utilizing data collected from private sector bank employees in the service industry based in the provinces of Adana and Osmaniye. However, the reliance on convenience and snowball sampling methods limits the generalizability of the findings.

Giriş

İç girişimcilik, örgütsel başarı için temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Bu kavram, bireysel bir kararın sonucu olarak ortaya çıkan bir ekstra rol davranışı türü olup, standart iş tanımlarının ötesine geçmektedir (Rigtering ve Weitzel, 2013; Amo, 2010; Stull ve Aram, 2010). İç girişimcilik, çalışan performansını (Ahmad, Nasurdin ve Zainal, 2012; Bakar, Mahmood, Ramli ve Saad, 2016; Ismail, Mahmood ve Ab Rahim, 2012; Mahmoud, Ahmad ve Poespowidjojo, 2018a; Mahmoud, Ahmad ve Poespowidjojo, 2018b; Mahmoud, Ahmad ve Poespowidjojo, 2020) ve örgüt içindeki ekonomik ilerlemeyi (De Jong, Parker, Wennekers ve Wu, 2011) etkilemekte, yalnızca örgütün yenilik kapasitesini artırmakla kalmayıp, çalışanların proaktif, yaratıcı ve iş fırsatlarına yönelik tutumlarını da şekillendirmektedir. Dolayısıyla, çalışanların bu tür davranışlarını teşvik eden faktörlerin belirlenmesi stratejik önem taşımaktadır (Miller, 2011).

Otantik liderlik, son dönemde hem akademik hem de uygulama alanında ilgi çeken bir liderlik türüdür (Agote, Aramburu ve Lines, 2015; Du Plessis ve Boshoff, 2018). Araştırmalar, otantik liderliğin çalışanların öz güvenini, iş tatminini, çalışanları elde tutmayı, disiplinler arası ekip çalışmasını (Alilyyani, Wong ve Cummings, 2018; Zhang, Guo, Zhang, Xu, Liu ve Newman, 2022), örgütsel üretkenlik ve örgütsel vatandaşlık (Han ve Woo, 2018; Wong, Walsh, Basacco, Mendes Domingues ve Pye, 2020; Maziero, Bernardes, Righetti, Spiri ve Gabriel, 2020) gibi olumlu iş sonuçlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra araştırmalar otantik liderliğin, psikolojik rahatlık (Liu, Liao ve Wei, 2015; Maximo, Stander ve Coxen, 2019; Zeb, Abdullah, Hussain ve Safi, 2020; Yener, 2018), yöneticiye güven (Liu, Fuller, Hester, Bennett ve Dickerson, 2018) ve işe bağlılık (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010; Lee, Legood, Hughes, Tian, Newman ve Knight, 2020; Dutra ve Guirardello, 2021; Wong vd., 2020) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir.

Psikolojik rahatlık, rahatlık ikliminin bir parçasıdır (Mrayyan, Ali ve Mrayan, 2023; Mrayyan ve Al-Rjoub, 2024; Mrayyan, Al-Atiyyat, Al-Rawashdeh, Algunmeeyn ve Abunab, 2022; Lee vd., 2020; Han ve Woo, 2018). Psikolojik rahatlık, bir sosyo-psikolojik mekanizma olup, çalışanların fikirlerini dile getirmek ve soru sormak için kendilerini güvende hissettikleri koşulların varlığını ifade etmektedir ve hayati öneme sahiptir (Baer ve Frese, 2003; Edmondson, 2004; Nembhard ve Edmondson, 2006). Pozitif bir ekip iklimi, psikolojik rahatlığın temel özelliklerinden biri olup, örgütte liderin destekleyici davranışlar göstermesiyle ortaya çıkmaktadır (Mrayyan vd., 2023). Psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamı, dönüşümsel liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu liderlik tarzlarının bir ürünüdür (Alilyyani vd., 2018). Otantik liderler, doğru tutum ve davranışları teşvik ederek ekipleri arasında psikolojik rahatlık duygusunu teşvik etme gücüne sahiptir (Mrayyan vd., 2023). Liderler özellikle özgün, etik ve kapsayıcı tutum sergilediklerinde, çalışanlarıyla güvenilir bir ilişki geliştirmekte ve çalışanların liderlerine olan güvenleri artmaktadır (Kleynhans, Heyns, Stander ve de Beer, 2022; Malik, Mahmood, Sarwar, Obaid, Memon ve Khaskheli, 2022). Liderlere duyulan güvenin, çalışanların iş sonuçlarını sosyal bir değişim süreci aracılığıyla etkilediği vurgulanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994; Dirks ve Ferrin, 2002). Otantik, adil ve şeffaf liderler, çalışanlara psikolojik rahatlık ve pozitif tutum sağlayarak iş davranışlarını olumlu etkileyebilmektedir (Mishra ve Mishra, 2013: 6). Psikolojik olarak rahat ortamların daha yenilikçi, proaktif ve risk alan iç girişimci davranışları teşvik etmesi mümkündür (Mahmoud, Ahmad ve Poespowidjojo, 2021). Psikolojik rahatlığın, hem iç girişimci davranışı (Mahmoud vd., 2021) hem de iç girişimci davranışın alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir (Edmondson ve Lei, 2014; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ve Vracheva, 2017; Liang, Farh ve Farh, 2012).

İç girişimciler, örgüt içinde yeni fikirler yaratma, bu fikirleri geliştirip hayata geçirme ve uyarlama faaliyetlerini gerçekleştiren bireylerdir (Joanna, 2015). Bu nedenle, bireylerin iç girişimciliğini hangi faktörlerin mümkün kıldığını anlamak, yönetim araştırmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. İç girişimcilik, kültür (Rahmah ve Fatmah, 2019), işin bağlamı (Rigtering ve Weitzel, 2013) ve kişilik özellikleri (Farrukh, Ying ve Mansori, 2016; Woo, 2018) gibi faktörlere dayanmaktadır (Farrukh, Meng ve Raza, 2022). Ancak, farklı bağlamsal faktörlerin çalışanların iç girişimciliğini nasıl etkilediğine ilişkin araştırmalar yeterince gelişmemiş ve kesin bir sonuca varamamıştır (Sinha ve Srivastava, 2013; Farrukh vd., 2022). Araştırmalar, algılanan liderlik tarzlarının çalışanların iç girişimci davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Edu Valsania, Moriano ve Molero, 2016; Moriano, Molero, Topa ve Mangin, 2014; Farrukh vd., 2022). Otantik liderliğin (Edu Valsania vd., 2016) ve dönüşümsel liderliğin iç girişimci davranışla pozitif ilişkili olduğu; işlemsel liderliğin ise iç girişimcilik ile ilişkili olmadığı görülmüştür (Moriano vd., 2014). Psikolojik unsurların, liderlik stilleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkide önemli bir aracı rol oynadığı ve bu liderlik stillerinin etkinliğini artırdığı ifade edilmektedir (Guchait, Peyton, Madera, Gip ve Molina-Collado, 2023). Nitekim lider üye etkileşiminin ve liderlerin beklentilerinin

çalışanların iç girişimcilik davranışlarını desteklediği, bu ilişkide örgütsel iklimin aracılık ettiği belirlenmiştir (Farrukh vd.,2022). Lider üye etkileşiminin iç girişimciliği desteklemesinin gerekçesi, çalışanların liderlerine rol dışı davranışlarda bulunarak karşılık verme zorunluluğu hissettiğini belirten sosyal değişim teorisine (Emerson, 1976) dayanmaktadır. Bir lider astlarıyla iyi geçindiğinde, bu davranış astlar üzerinde genelleşmiş bir karşılıklılık duygusu oluşturmakta ve astlar iç girişimcilik gibi örgüt için faydalı davranışlarda bulunarak buna karşılık vermektedir (Farrukh vd., 2022). Bu çalışma, algılanan otantik liderliğin, algılanan psikolojik rahatlık ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini, ayrıca algılanan otantik liderliğin iç girişimciliğe etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma sorusu ise "Otantik liderliğin, çalışanların psikolojik rahatlık algıları ve iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik rahatlık algısının aracılık rolü nedir?" şeklinde belirlenmiştir. Bankacılık sektörü, bilgi yoğun doğası ve sürekli değişen piyasa dinamikleri nedeniyle iç girişimciliğe diğer sektörlerle kıyasla daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Hizmet sektöründe yenilik yapmak, hizmetlerin eş zamanlı üretimi ve tüketimi, tekrarının yeni bir ürün veya hizmet olarak kabul edilmesi ve hizmet sağlayıcı ile kullanıcı arasında aktif etkileşimin gerekliliği nedeniyle ürün sektörüne kıyasla daha zorlu olarak kabul edilmektedir (Şahin ve Şeşen, 2021). Bankaların ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirme gerekliliği, özellikle 2008 mali krizinden sonra daha da belirgin hale gelmiştir (McDonald ve Hung Lai, 2011; Das, Verburg, Verbraeck ve Bonebakker, 2018). Bu dönemde bankaların imajı ciddi şekilde zarar görmüş ve inovasyon odaklı ve proaktif bakış açısıyla bir dönüşüme ihtiyaç duyulmuştur. Bankalar, bu dönüşüm sürecinde yalnızca ürün ve hizmetlerini değil, aynı zamanda iş süreçlerini de yenilemek zorunda kalmışlardır (Revuelto-Taboada, Portalanza-Chavarria ve Cedeño-Alejandro, 2023). Bu bağlamda, iç girişimcilik, bankaların hem rekabet gücünü artırmada hem de hizmetlerin yenilenmesinde kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Das vd., 2018). İç girişimcilik davranışlarının banka çalışanları arasında yaygınlaşması, yalnızca örgütsel sorunların çözümüne katkıda bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların bilgi ve yaratıcılığını bankacılık sektörünün yenilikçi ihtiyaçları doğrultusunda kullanmalarını da sağlamaktadır (Revuelto-Taboada vd., 2023). Bu sebeple, araştırmanın evreni bankacılık sektörü olarak seçilmiştir. Literatürde otantik liderlik, psikolojik rahatlık ve iç girişimcilik ilişkilerini ayrı ayrı ele alan çalışmalar bulunsa da bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünü vurgulayan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, çalışma hem literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hem de liderlik tarzlarının çalışanların yenilikçi, proaktif ve risk alan davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik yeni bulgular sağlamayı hedeflemektedir. Bankacılık sektörü özelinde yapılan bu çalışma, çalışanların iç girişimciliklerini etkileyen faktörleri ele alarak örgütlerin yenilikçi kapasitelerini artırmaya yönelik öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Hem teorik hem de pratik katkılar sunan çalışma, algılanan otantik liderliğin algılanan psikolojik rahatlık vasıtasıyla iç girişimcilik üzerindeki etkisini analiz ederek literatüre yeni bir perspektif kazandırırken, yöneticilere, çalışanların psikolojik rahatlık ve iç girişimciliklerini teşvik edecek uygulamalar geliştirmeleri için önerilerde bulunmaktadır. Bu katkılar hem örgütsel performansı artırmak hem de çalışanların bireysel gelişimini desteklemek açısından önemlidir.

Kuramsal çerçeve ve hipotezler

Otantik liderlik

Otantik liderlik, "liderlerin takipçileriyle çalışırken daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilgilerin dengeli bir şekilde işlenmesi ve ilişkisel şeffaflık geliştirmesi için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bunları destekleyen bir lider davranış örüntüsü" olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 94). Başka bir deyişle, otantik liderlerin davranışları şeffaf olup, duyguları ve değerleriyle tutarlıdır (Hinojosa, Davis McCauley, Randolph-Seng ve Gardner, 2014). Otantik liderlik, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli dağıtma ve öz farkındalık olmak üzere 4 temel boyuttan oluşmaktadır (Walumbwa vd., 2008: 95). "İlişkisel şeffaflık" (1), samimiyete dayalı ilişkileri sürdürmek ve onlarla açıkça bilgi paylaşmak; güveni teşvik etmek için duyguları ifade etmeyi veya başkalarını bunu yapmaya teşvik etmeyi, "içselleştirilmiş ahlak" (2), kişinin ahlaki ilkelerine göre hareket etmesini, "bilgiyi dengeli dağıtma" (3), bilgileri çarpıtmamak veya görmezden gelmemek; karar vermeden önce ilgili bilgileri farklı bakış açılarından incelemeyi ve "öz farkındalık" (4), kişinin kendi değerini ve kapasini bilmesi, yeteneklerini ve zayıflıklarını kabul etmesini ve bunların başkalarını nasıl etkileyebileceğine karşı hoşgörü göstermesini ifade etmektedir (Mrayyan ve Al-Rjoub, 2024; Wong vd., 2020; Maziero vd., 2020; Walumbwa vd., 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Avolio vd., 2004). Otantik liderler, ekip üyeleri tarafından güvenilir, iyimser, etik açıdan sağlam, değişimde yol alma konusunda yetenekli, üretken ve yardımsever olarak nitelendirilmektedir (Mrayyan ve Al-Rjoub, 2024; Wong vd.,2020; Maziero vd., 2020; Avolio ve Gardner, 2005; Avolio vd., 2004). Otantik liderlik, bir kişi olarak otantikliğinin ötesine geçerek takipçileri ve paydaşları ile otantik ilişkileri içermektedir. Otantik liderler, bireysel öncelikleri ve ahlaki bakış açıları ile takipçilerini

etkileyerek onların durumlarını, davranışlarını ve performanslarını şekillendiren güçlü sosyal süreçler geliştirmektedir (Walumbwa vd., 2010; Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011).

Psikolojik rahatlık

Psikolojik Rahatlık (Psychological Safety) kavramı, bazı çalışmalarda “*Psikolojik Güvenlik*” olarak Türkçeye çevrilmiştir. Ancak bu çevirinin, katılımcılar tarafından kavramsal olarak farklı algılanması nedeniyle, psikolojik rahatlık teriminin kullanımı tercih edilmiştir (Yener, 2015: 281). Psikolojik rahatlık, “*bireylerin çalışma ortamlarındaki kişilerarası risklerin sonuçlarına ilişkin algıları*” (Edmondson, 2004: 241) ve “*kişinin öz imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilme ve iş yapabilme hissi*” (Kahn, 1990: 708) olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik rahatlık, baskı veya zorlukların olmadığı anlamına gelmemektedir (Nembhard & Edmondson, 2012: 491). Ancak bu ortam, çalışanların görevlerle ilgili teklif, öneri ve fikirlerin desteklendiğini hissetmelerini sağlamaktadır (Yener, 2019: 6). Çalışanlar, sosyal utanç ve olumsuz sonuçlardan endişe etmeden (Kahn, 1990), hatalarını kabul edebilmekte ve yardım isteyebilmektedir (Nembhard ve Edmondson, 2012: 491). Bu durum, sorunların erken önlenmesini ve paylaşılan hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran üretken tartışmalarla dolu bir kültür yaratmaktadır (Edmondson, 2004: 241-242). Rutinlerin sorgulanabildiği bu ortamlar, çalışanların işleri ve iş süreçlerini düşünmelerine yardımcı olmakta, çalışanların yaratıcı (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010), yenilikçi ve proaktif davranışlarını (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Halbesleben ve Rathert, 2008) ve çalışan sesini (Morrison, 2014; Tsameti, Bellou ve Tsamantouridis, 2023) teşvik etmektedir. Çalışan sesi, “*uygun eylemde bulunabilecek kişilere, iyileştirme veya değişim yaratma niyetiyle, fikirler, öneriler, endişeler, sorunlar hakkındaki bilgiler veya iş ile ilgili konular hakkındaki görüşlerin gayri resmi ve takdirî olarak iletilmesi*” anlamına gelmektedir (Morrison, 2014: 174). Psikolojik rahatlığın, ayrıca kapsayıcılık (Carmeli vd., 2010), bilgi ifşası (Potipiroon ve Wongpreedee, 2021), öğrenme (Edmondson, 1999), yenilik (Nembhard ve Edmondson, 2006), değişim (Donahue ve O’Leary, 2011) gibi olumlu sonuçları olduğu belirtilmektedir.

İç girişimcilik

İç girişimcilik, çalışanların örgütte yenilikçi bir vizyon geliştirmek ve katma değer yaratmak adına engelleri aşmak için inisiyatif aldıkları bireysel davranışlar bütünüdür (Chouchane ve St-Jean, 2022: 398). Yaygın bir diğer tanım ise, mevcut bir firmanın büyüklüğünden bağımsız olarak, yalnızca yeni iş girişimlerine değil, aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruşlar geliştirme gibi yenilikçi faaliyetlere ve yönelimlere de yol açan, devam eden bir süreç olarak açıklamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

İç girişimciler, örgütün içinde girişimci gibi hareket ederek fırsatları görmekte ve örgüt hiyerarşisi içerisinde yenilikler yapmaktadır (Blanka, 2019; Razavi ve Ab Aziz, 2017). Çalışanların iç girişimci davranışları ya da iç girişimcilik, örgütün ilerlemesini sağlamak için çalışanların bireysel olarak fırsatları belirlemesi ve bunlardan yararlanması şeklinde ortaya çıkmakta, yenilikçi, proaktif ve risk alma tutumlarıyla nitelendirilmektedir (De Jong, 2011). İç girişimcilik kavramı, literatürde farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bunlar arasında iç girişimcilik (Pinchot, 1985), kurumsal girişimcilik (Burgelman, 1984; Vesper, 1984; Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2004), iç kurumsal girişimcilik (Schollhammer, 1981; Jones ve Butler, 1992) ve kurumsal girişim (MacMillan, 1986; Vesper, 1990) gibi ifadeler yer almaktadır. Küçük, orta ve büyük ölçekli firmalardaki girişimci niyet ve davranışları kapsamaması nedeniyle, iç girişimcilik terimi daha uygun kabul edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 9-10). Bu çalışmada iç girişimcilik terimi kullanılmaktadır.

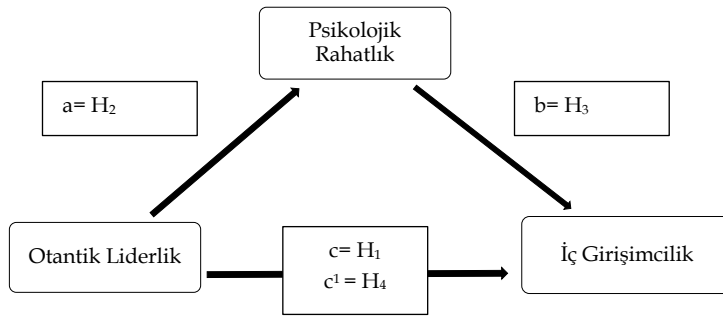
İç girişimcilik, yeni girişim yönelimi (1), yenilik (2), örgütsel yenilenme (3) ve proaktif davranış (4) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Yeni girişim yönelimi boyutu, olarak örgütün ürünlerini (veya hizmetlerini) yeniden tanımlayarak (Zahra, 1991) ve/veya yeni pazarlar geliştirerek (Zahra, 1991) mevcut içinde içinde yeni girişimlerin yaratılmasını ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Teknoloji alanındaki gelişim ve yeniliği odağına alarak ürün ve hizmet yeniliğini yenilikçilik boyutu; örgütün temel fikirlerinin yeniden yapılandırılmasıyla örgütün dönüşüm süreçlerini ise örgütsel yenilenme boyutu ifade etmektedir (Zahra, 1991). Son boyut olan proaktif davranış ise, inisiyatif ve risk almayı, üst yönetimin yönelimlerine ve faaliyetlerine yansıyan rekabetçi agresifliği ve cesareti içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499). Açık ve kaliteli iletişim, çevresel farkındalık, resmi denetim mekanizmaları, yönetim desteği, örgütsel destek ve sahip olunan değerler, bir örgütün daha girişimci bir yapıya kavuşmasına olanak tanıyabilmektedir. İç girişimci örgütler, yeni iş girişimlerinde bulunan, yenilikçi, sürekli kendilerini yenileyen ve proaktif olan örgütlerdir (Antoncic, 2007: 320). İç girişimcilik kurumsal gelişimi ve evrimi teşvik eden bir ekstra rol davranışı olması sebebiyle gönüllü bir davranış türü olup (Amo, 2010; Stull ve Aram, 2010), çalışanın bireysel ve kişisel bir karardır (Rigtering ve Weitzel, 2013: 342). Bu nedenle, iç girişimciliğin yüksek stratejik değerleri

dikkate alındığında, bu tür çalışan davranışlarını kolaylaştıran faktörlerin belirlenmesi ve örgüt içinde teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır (Miller, 2011).

Sosyal mübadele kuramı

Bu çalışma, algılanan otantik liderliğin iç girişimciliğe etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolünü açıklamak için sosyal mübadele teorisinden yararlanmaktadır. Örgüt içindeki gayri resmi değişim süreçleri, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Emerson, 1976). Sosyal mübadele teorisi, bireyler veya gruplar arasında karşılıklı olarak koşullu ve ödüllendirici bir ilişkiye yol açan faaliyetlerin ya da faydaların değişimini incelemektedir (Ansong, Adu, Ansong ve Andoh, 2024). Kurama göre, bir taraf (örgüt) diğer tarafa (çalışan) değerli bir şey sağladığında, diğer tarafın da değerli bir karşılık verme eğiliminde olduğu varsayılmaktadır (Cosmides ve Tooby, 2015). Bu bağlamda, çalışanların kendilerine sunulan yardım ve kaynaklara karşılık olarak, katılım ve özverileri aracılığıyla örgütlerine katkıda bulunma sorumluluğu hissettikleri varsayılmaktadır (Sahni, 2021).

Sosyal mübadele, her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Boccoli, Gastaldi ve Corso, 2023). Blau (1964), çalışanların sosyal mübadele yoluyla başkalarıyla kurdukları etkileşimler sayesinde nasıl davranacaklarını öğrendiklerini ve bu etkileşimlerin davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Teori, aynı zamanda örgütlerin bilgi toplama yeteneğini geliştirebilmektedir ve bu nedenle örgüt içindeki başarılı iç girişimciliği ve bireysel performansı destekleyebilmektedir (De Clercq, Dimov ve Thongpapanl, 2010). Otantik liderlik, çalışanların bilgi paylaşımı ve yaratıcılık potansiyellerini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Otantik liderler, çalışanlara psikolojik rahatlık ve güven hissettiren bir çalışma ortamı sağladıklarında, çalışanlar hem bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşmaya daha istekli olmakta hem de yaratıcılık seviyeleri artmaktadır. Çalışanlar, bilgilerini ve yenilikçi fikirlerini diğer ekip üyeleriyle paylaşarak ve yaratıcılıklarını geliştirmeye katkı sağlayarak otantik liderin sağladığı desteğe karşılık vermektedir (Zeb vd., 2020: 684).



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Otantik liderlik ve iç girişimcilik ilişkisi

Otantik liderler geleceğe yönelik olup (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005), proaktiftirler ve uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler. Bu özellikleri sayesinde takipçilerini de bu proaktif tutumu benimsemeye teşvik edebilmektedirler. Liderlerin proaktif davranışları, çalışanların yenilikçi davranışlarını desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır (Seibert, Kraimer ve Crant, 2001). Otantik liderlerin iyimser, umut dolu ve rol model olarak hareket etmeleri, grup üyelerini zorluklarla karşılaştıklarında bile iyimser olmaya yönlendirebilmekte ve bu durum risk almayı kolaylaştırmaktadır (Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005). Otantik liderler etkili iletişim becerileri sayesinde ekip üyelerinin daha iyi çözümler bulunana kadar fikir ayrılıklarını ifade etmekte kendilerini özgür hissetmelerini sağlamakta, böylece ekip içindeki paylaşılan bilgi ve fikir üretimi ile iç girişimciliği de artırmaktadır (Hisrich, 1990). Ayrıca çalışanlar, doğrudan amirlerinin kendilerine güvendiğini ve görevlerinde özerklik tanıdığını algıladıklarında, iç girişimcilik eğilimleri artmaktadır (Stull ve Aram, 2010). Otantik liderler, ekiplerinde öz farkındalık ve özerklik gibi temel ihtiyaçları destekleyerek çalışanlara yeni beceriler geliştirme imkânı sunmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların sorunları çözmek ve fırsatlara yanıt vermek için farklı yollar keşfetmelerine olanak tanımaktadır (Avolio vd., 2004). Araştırmalar, otantik liderliğin çalışanların duygusal bağlılığını ve yaratıcılığını artırdığını, iş yerindeki yeni zorluklarla başa çıkma yeteneğini geliştirdiğini (Semedo, Coelho ve Ribeiro, 2018), lider ve çalışanlar arasında olumlu ilişkileri destekleyerek pozitif tutum ve davranışları teşvik ettiğini göstermektedir. Bu etkiler,

çalışanların performansını ve yaratıcılığını artırırken (Rod ve Ashill, 2009; Rego, Sousa, F., Marques ve Cunha, 2012; Walumbwa vd., 2011), çalışanların yenilikçi davranışlarını ve iç girişimcilik potansiyelini teşvik etmektedir (Rego vd., 2012).

H₁: *Algılanan otantik liderlik, çalışanların iç girişimciliğini pozitif yönde etkilemektedir.*

Otantik liderlik ile psikolojik rahatlık ilişkisi

Çalışanın psikolojik rahatlık algısı, liderlik tarzından önemli ölçüde etkilenmektedir (Rao-Nicholson, Khan, Akhtar ve Merchant, 2016: 2464). Otantik liderler, takipçileriyle güvenilir ilişkiler kurmakta ve davranışsal bütünlük sergilemektedirler (Leroy, Palanski ve Simons, 2012a: 257). Bu liderler, şeffaflık ve güvene dayalı bir ortam sağlayarak çalışanların psikolojik rahatlık algısını güçlendirmektedir (Gardner vd., 2005). Buna karşın, liderlerin bütünlük göstermemesi durumunda, çalışanlar liderleri hakkında tutarsız ve belirsiz bilgiler almakta ve bu durum psikolojik olarak güvensiz hissetmelerine, düşük psikolojik rahatlık algısına sebep olmaktadır (Liu vd., 2015: 111).

Otantik liderler, çalışanların kendileri olma konusunda güven duydukları, yargılanma korkusu olmaksızın düşüncelerini iletebildikleri psikolojik olarak rahat bir örgüt oluşturarak duygusal örgütsel bağlılığı artırabilir (Chandhraas ve Narasimhan, 2022: 21). Bu liderler, çalışanların risk almayı, hata yapmayı ve açık bir diyalog kurmayı güvenli bulduğu destekleyici bir ortam yaratmakta (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin ve Keller, 2006), intikam korkusu olmadan karar almayı mümkün kılar, psikolojik olarak rahat bir kültür yaratabilmektedir (Liu vd., 2015: 116).

Lidere duyulan güvenin, psikolojik olarak rahat bir ortam oluşturmada kritik bir bağlamsal etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir (Aranzamendez, James ve Toms, 2015). Sosyal mübadele kuramı açısından, sosyal bağlantıların, karşılıklı hizmetler ve alınan avantajlar çerçevesinde şekillendiği ifade edilmektedir (Jahan ve Kim, 2021). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, kendilerini ifade etme ve hesaplanmış riskler alma konusunda daha fazla özgüven kazanmakta; bu durum, liderlerin psikolojik rahatlığı artıran bir çalışma ortamı yaratmasını sağlamaktadır (Cook, Cheshire, Rice ve Nakagawa, 2013). Chughtai (2020), güven eğiliminin psikolojik rahatlık ile ilişkili olduğunu, Liu ve Arkadaşları (2018) ise otantik liderliğin güven oluşturarak psikolojik rahatlığı doğrudan etkilediğini araştırmalarıyla ortaya koymuştur.

Bir liderin otoriter, destekleyici olmayan veya savunmacı bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların ekip içinde konuşmanın psikolojik olarak güvenli olmadığına inanmalarına neden olabilmektedir. Buna karşılık, liderin destekleyici bir tutum sergileyerek soruları ve zorlukları kabul eden bir yaklaşım benimsemesi, çalışanların ekip içinde ve birbirleriyle olan etkileşimlerinde daha fazla psikolojik rahatlık hissetmelerini sağlamaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006: 947). Nitekim, yapılan araştırmalar, otantik liderlerin psikolojik rahatlık iklimi yaratmada etkili olabileceğini göstermektedir (Liu vd., 2015).

H₂: *Algılanan otantik liderlik, çalışanların psikolojik rahatlık algısını pozitif yönde etkilemektedir.*

Psikolojik rahatlık ile iç girişimcilik ilişkisi

Psikolojik rahatlık atmosferi sağlayan firmalar, yaratıcı yöneticilerin ve çalışanların potansiyellerini geliştirebilmekte ve öğrenme davranışlarını yönlendirebilmektedir (Baer ve Frese, 2003). Psikolojik rahatlık iklimi, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel büyüme amacıyla fikirlerini özgürce ifade etmelerini kolaylaştırmakta (Detert ve Burris, 2007; Liang vd., 2012), yaratıcılığı teşvik ederek yeni ürünlerin geliştirilmesini desteklemekte (Baer ve Frese, 2003) ve ekiplerin ve örgütlerin genel performansını artırmaktadır (Baer ve Frese, 2003; Edmondson, 2004; Schaubroeck, Lam ve Peng, 2011).

Psikolojik rahatlık, örgüt içinde risk almayı, farklı düşünmeyi ve yaratıcılığı hızlandırırken, keşfedici öğrenmeyi ve çalışan katılımını teşvik etmektedir (Choo, Linderman ve Schroeder, 2007; Edmondson, 2003; Edmondson ve Lei, 2014). Bu tür bir iklim mevcut olduğunda, işgücü daha yaratıcı ve proaktif olma eğilimi göstermekte ve daha verimli fikirler sunmaktadır (Edmondson, 2004). Ayrıca, iş arkadaşları arasında koordinasyonu ve esnekliği garanti eden çalışma ortamlarının iç girişimcilik ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Rojuaniah, Sule ve Joeliaty, 2016).

Psikolojik rahatlık, farklı çalışmalarda yenilikçilik, yaratıcılık ve proaktiflik gibi girişimcilik davranışlarının temel bileşenleri ile ilişkili bulunmuştur (Frazier vd., 2017; Gong, Cheung, Wang ve Huang, 2012; Koopmann, Lanaj, Wang, Zhou ve Shi, 2016; Liu, Zhang, Liao, Hao ve Mao, 2016; Rojuaniah vd., 2016). İç girişimcilik alt boyutları bağlamında incelendiğinde, psikolojik rahatlığın proaktiflik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu (Frazier vd., 2017; Slevin ve Covin, 1990), yaratıcılık üzerinde ise önemli ve olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Frazier vd., 2017; Gong vd., 2012; Koopmann vd., 2016; Liu vd., 2016).

H₃: *Algılanan psikolojik rahatlık, çalışanların iç girişimciliğini pozitif yönde etkilemektedir.*

Otantik liderlik, psikolojik rahatlık ve iç girişimcilik

Otantik liderler, astlarıyla doğru ilişkiler kurarak ve söylediklerini eyleme dökerek davranışsal bütünlük sergilemektedirler (Leroy vd., 2012a). Davranışsal bütünlük teorisine (Behavioral Integrity Theory) (Simons, 2002) ve sosyal biliş literatürüne (Social Cognition Literature) (Greenbaum, Mawritz ve Eissa, 2012) göre, liderler örgütlerde otorite konumunda bulunmakta, çoğu kaynağı kontrol etmekte ve yönetmektedir. Bu nedenle, çalışanlar liderlerinin gelecekteki tepkilerini tahmin etmek, kontrol etmek ve bir sonraki davranışlarını anlamlandırmak istemektedir (Simons, 2002).

Çalışanlar, liderlerinin gelecekteki eğilimlerini analiz etmek için bilgi toplamakta, liderlerin davranışlarını bütüncül bir şekilde değerlendirmekte ve yorumlamaktadır. Liderler, sözlerini eyleme dökmediğinde, çalışanlar liderleri hakkında belirsiz ve tutarsız bilgiler edinmekte, bu durum ise çalışanların liderle olan ilişkilerini kontrol etme arzusuyla çelişmekte ve psikolojik olarak güvensiz hissetmelerine neden olmaktadır. Otantik liderlerin sözleri ve eylemleri ise tutarlı ve yüksek derecede uyumludur (Simons, 2002). Dolayısıyla, otantik liderlik, ekip içinde kişilerarası güven ve karşılıklı saygıya dayalı güçlü bir psikolojik rahatlık duygusunu destekleyebilmektedir (Leroy vd., 2012b).

Tutarlı ve uyumlu lider davranışları, kişisel risk almanın ve yeni fikirleri ifade etmenin güvenli olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Liu vd., 2015). Bu tür bir ortam, takipçilerin yaratıcılığı ve proaktif davranışları açısından kritik bir öneme sahiptir (Wang, Liu ve Zhu, 2018). Özellikle, yüksek psikolojik rahatlık seviyeleri, çalışanların olumsuz ya da beklenmeyen sonuçlardan korkmaksızın yeni fikirler üretmesini, sorunları tespit etmesini ve değişiklikler başlatmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece, çalışanlar deneme, iyileştirme gibi proaktif öğrenme davranışlarını daha rahat gerçekleştirebilmektedir. Çalışanlar daha yüksek psikolojik rahatlık seviyeleri algıladıklarında, yeni fikirler üretme, yeni sorunları tespit etme ve olumsuz veya beklenmeyen sonuçlardan korkmadan değişim başlatma ve iyileştirme yapma gibi proaktif ve öğrenme davranışlarını gerçekleştirirken daha özgüvenli ve rahat hissetmektedirler (Chen, Jiang, Zhang ve Chu, 2019: 4-5).

H₄: Algılanan otantik liderliğin, çalışanların iç girişimciliğine etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolü vardır.

Yöntem

Evren ve örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, Adana ve Osmaniye illerinde bulunan özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Gerekli örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin farklı kriterlerden yararlanılmaktadır. Bu çalışma için, “önerilen örneklem büyüklüğü (N), tahmin edilen parametre (q) değerlerine oranının (N:q) en az 5:1 olmasıdır” (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014: 171). Veri toplama sürecinde toplam 338 anket elde edilmiş olup, bunlardan banka çalışanı olmayan (çalışmayan, öğrenci veya stajyer vb.) 13 katılımcıya ait anket veri seti dışında tutulmuş, analizlerin gerçekleştirilmesinde geriye kalan 325 anketten oluşan veri seti kullanılmıştır. Gerekli örneklem belirlenmesinde tahmin edilen parametre sayısı (veri toplama araçlarındaki toplam ifade sayısı) ise 32 olup, sağlanan örneklem büyüklüğü oranı $325/32=10,16$ olarak tespit edilmiş ve gerekli ölçütün sağlandığı kabul edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sıklık	%	Eğitim	Sıklık	%	Yaş	Sıklık	%	Toplam Görev Süresi	Sıklık	%
Kadın	128	39,4	Lise	26	8,0	20-25	25	7,7	1 yıldan az	17	5,2
Erkek	197	60,6	Ön Lisans	26	8,0	26-30	73	22,5	1-5 yıl	106	32,6
Toplam	325	100	Lisans	197	60,6	31-35	67	20,6	6-10 yıl	65	20,0
			YL/ DR	76	23,4	36-40	76	23,4	11-15 yıl	61	18,8
			Toplam	325	100	41-45	46	14,2	16-20 yıl	49	15,1
Medeni Hal	Sıklık	%	İdari Görev	Sıklık	%	46-50	32	9,8	21-25 yıl	19	5,8
Evli	197	60,6	Var	146	44,9	51 ve üzeri	25	7,7	26 yıl ve üzeri	8	2,5
Bekar	128	39,4	Yok	179	55,1	Toplam	325	100	Toplam	325	100
Toplam	325	100	Toplam	325	100						

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Veri toplama araçları

Araştırmada otantik liderlik ölçeği, Walumbwa ve Arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş, Türkçe versiyonuna Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012)’ün çalışmasından ulaşılmıştır. Ölçek, 16 madde ve 4 boyut olup, boyutlar; ilişkilerde şeffaflık (İŞ), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (İAA),

bilgiyi dengeli değerlendirme (BDD) ve öz farkındalık (ÖF) olarak adlandırılmıştır. 5 basamaklı Likert tipinde (Hiçbir zaman-Her zaman) sıklık seviyesi değerlendirmeye sahiptir. Psikolojik Rahatlık Ölçeği, Edmondson (1999:2) tarafından katılımcıların çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişeyi ölçmek üzere geliştirilen, Yener (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 3'ü ters kodlanan 7 maddeli ve tek boyutludur. Katılımcıların yargı cümlelerine katılıp katılmadıklarını (Kesinlikle Katılıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum) tespit etmek için 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. İç girişimcilik çok boyutlu bir yapı olması nedeniyle birbirinden bağımsız olarak geliştirilen iki farklı ölçek temel alınarak oluşturulan bir ölçektir (Naktiyok ve Kök, 2006:84, Antoncic ve Hisrich, 2001:500). Birinci ölçek (Entrescale Scale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. İç girişimciliğin yenilik ve proaktif davranış boyutlarını içeren ilk ölçek (Entrescale Scale) örgütün iç girişimciliğe ilişkin genel yönelimini ölçmektedir. Bu ölçek başlangıçta Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiş, Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından revize edilmiş ve Knight (1997) tarafından kültürler arası geçerlilik ve güvenilirlik açısından kontrol edilmiştir. İkinci ölçek (Corporate Entrepreneurship Scale) ise örgütün yeni iş girişi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmektedir ve Zahra (1991) tarafından geliştirilmiştir. Bu iki ölçek birbirini tamamlar niteliktedir ve birlikte kullanıldığında iç girişimciliğin boyutlarını açıklayabilmektedir. Antoncic ve Hisrich (2001) ile Naktiyok (2004)'un bu iki ölçeğin bileşimine uyguladıkları faktör analizi sonuçları değerlendirilerek iç girişimciliği ölçmek için iki ölçekten alınan ifadelerden yararlanılmıştır. İç girişimcilik ölçeği toplam 18 madde ve proaktif davranış, yenilik, farklılaşma, örgütsel yenilenme adlı 4 faktörden oluşmaktadır. Katılımcıların kendi beyanlarına dayalı ölçme araçları 5'li likert (Çok önemsiz- Son Derece Önemli) tipi bir tepki skalasına sahiptir. Ayrıca, araştırmacı tarafından oluşturulan, katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam görev süresi, idari/yöneticilik görev durumu) yönelik bir kişisel bilgi formu da kullanılmıştır.

İşlem

Çalışmanın etik izni Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 06/08/2021 tarihli 2021/7/3 (Evrak No: 11.08.2021-E.27271) sayılı karar ile alınmıştır. Veriler 01.05.2024-29.11.2024 tarihleri arasında özel sektör banka çalışanlarından gönüllülük esasıyla çevirim içi yollarla toplanmıştır. Google forms çevrimiçi soru formundan faydalanılmıştır. Sosyal medya araçları, banka çalışanlarının çevirim içi grupları ve çevrelerindeki diğer banka çalışanlarına soru formunun gönderilmesi yoluyla anketler dağıtılmıştır. Araştırma sürecinde etik ilkelere uyulmuş, ankette katılımın gönüllü olduğuna dair bilgilendirme yapılmış ve anket formunda yer alan aydınlatılmış onam sorusu yer almıştır.

Bulgular

Ön veri analizi

Ön veri analizleri, elde edilen verileri kontrol etmek ve uygulanacak temel analiz için gerekli varsayımları test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çevrimiçi anket formunda yer alan tüm maddelerin işaretlenmesi istendiğinden eksik değer olmadığı görülmüştür. Ölçeklere ait ifadeler için en yüksek çarpıklık değeri -1,392, en yüksek basıklık değeri ise 1,800 olarak elde edilmiştir. Buna göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığını ifade etmektedir (George ve Mallery, 2020: 115). Bu nedenle araştırmada parametrik analizler kullanılmıştır. Son olarak, H. H. Harman'ın tek faktör testinden olası ortak yöntem varyans sorununu test etmek amacıyla yararlanılmıştır. Test sonucunda ölçeklerin sekiz kırılmadan oluşan çok boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür (Harman, 1979). Ayrıca, tek ve genel faktör toplam varyansın %30,633'ünü açıklamaktadır ($s^2 < .50$). Sonuç olarak, verilerdeki ortak yöntem varyansının bir sorun oluşturmadığı kabul edilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003: 889). Analizler SPSS 22 ve AMOS 22 Paket Programları ile gerçekleştirilmiştir.

Ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları

Araştırma kapsamında otantik liderlik ve iç girişimcilik ölçeklerinin yapı geçerliliğinin sınanmasında ikinci düzey, psikolojik rahatlık ölçeğinin yapı geçerliliğinin testinde ise birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Ölçeklerin birleşme geçerliliğinin değerlendirilmesi için faktör yükleri, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik katsayısı (CR); yapı güvenilirliğinin testi için ölçeklerin her bir maddesinin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayıları, iç tutarlılığın test edilmesi içinse Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 2: DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/df < 5$	CFI > .90	IFI > .90	RMR < .08	SRMR < .08	Faktör Yüklü
Otantik liderlik (OL)	3200	0,953	0,954	0,061	0,0464	0,587-0,912**
İç girişimcilik (İG)	2,363	0,936	0,937	0,046	0,0521	0,585-0,794**
Psikolojik Rahatlık (PR)	3,724	0,981	0,982	0,026	0,0284	0,457-0,740**
Ölçüm Modeli (Genel)	2,203	0,901	0,902	0,069	0,0626	0,425-0,826**

(*) Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı (CMIN/df), Artırmalı Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Standardize Edilmiş Kalıntıların Karekökü (SRMR)

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

DFA’da faktör yüklerinin 0,40 ve üzeri olması gerekmektedir. Bu nedenle, düşük faktör yüküne sahip otantik liderlik ölçeğinden (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık boyutlarından birer ifade olmak üzere) toplam üç ifade, iç girişimcilik ölçeğinden (yenilik ve örgütsel yenilenme boyutlarından birer ifade olmak üzere) toplam iki ifade ve tek boyutlu psikolojik rahatlık ölçeğinden ise ters kodlanan üç ifade analizden çıkarılmıştır. İfadeler çıkarıldıktan sonra tekrar DFA gerçekleştirilmiş, ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliğinin sağlandığı belirlenmiştir. DFA’da maximum likelihood (ML) yöntemi kullanılmış olup, Hu ve Bentler (1998: 424)’in önerisi üzerinde ölçeklerin geçerliliğinin sınanmasında SRMR değeri ile birlikte CFI değeri kullanılmıştır. SRMR değeri 0,08’den, CMIN/Df değerinin 5’ten küçük, CFI ve IFI değerlerinin 0,90’dan büyük olduğunda model anlamlı kabul edilmektedir (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011, Hair vd., 2014). DFA sonucunda modelin uyum iyiliği değerlerinin bu aralıklarda yer aldığı görülmektedir. Psikolojik rahatlık ölçeği ile iç girişimciliğin yeni girişim ve proaktif davranış alt boyutlarının AVE değerleri 0,50’den küçüktür (Stanimir, 2020: 353). Bu durumda genel ve bileşik güvenilirlik (CR) değerinin indekslerin değerlendirilmesi gerekmektedir. CR değeri 0,60’dan yüksek ise, AVE değerinin 0,40 ve üzeri olmasının kabul edilebilir olduğu ifade belirtilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981: 48). Bu şekilde yakınsak geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmiştir (Huang, Wang, Wu ve Wang, 2013: 219). Söz konusu bilgiler doğrultusunda birleşik geçerliliği ve yakınsak geçerliliği sağlandığı ölçeklerin yapılarının geçerliliği desteklenmiştir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Değerleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha	Düzeltilmiş İtem-Toplam Korelasyonu	AVE	CR
Otantik liderlik (OL)	13	3,61	,8650	-0,285	-0,60	0,933	0,572-0,807	0,823	0,784
İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	4	3,64	,9786	-0,343	-0,77	0,854	0,538-0,804	0,615	0,862
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (İAA)	3	3,59	,9328	-0,444	-0,10	0,791	0,601-0,692	0,566	0,795
Bilgiyi dengeli değerlendirme (BDD)	3	3,57	,9616	-0,307	-0,64	0,796	0,518-0,734	0,634	0,703
Öz farkındalık (ÖF)	3	3,63	1,0185	-0,373	-0,64	0,861	0,659-0,789	0,682	0,711
İç girişimcilik (İG)	16	4,04	,5955	-0,628	1,12	0,903	0,465-0,681	0,716	0,771
Yenilik (YEN)	4	4,36	,6502	-1,107	1,16	0,799	0,562-0,661	0,507	0,740
Yeni Girişim (YG)	5	4,08	,7191	-0,678	0,49	0,830	0,577-0,718	0,486	0,777
Örgütsel Yenilik (ÖY)	3	4,19	,7222	-0,699	0,17	0,757	0,505-0,645	0,526	0,684
Proaktif Davranış (PD)	4	3,57	,7976	-0,044	-0,20	0,739	0,450-0,612	0,429	0,723
Psikolojik Rahatlık (PR)	4	3,70	,7736	-0,305	-0,41	0,744	0,400-0,610	0,434	0,722

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı güvenilirliğinin testi için, ölçeklerin her bir maddesinin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon katsayılarının 0,30’dan büyük olması, maddelerin ait oldukları temel yapılarla ilişki düzeylerinin tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir (Field, 2009: 678). Ayrıca, Cronbach Alpha katsayıları 0,739 ile 0,933 arasında değer almaktadır (Tablo 3). Bu değerler literatürde kabul gören 0,70 kesme değerinin üzerindedir ve iç tutarlılığın sağlandığı kabul edilmektedir (Hair vd., 2014: 25). Çok değişkenli normallik dağılımı incelendiğinde ise en yüksek çarpıklık değerinin -1,107 ve en yüksek basıklık değerlerinin ise 1,16 olduğu dolayısıyla ± 2 aralığında bulunması neticesinde verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2020: 115).

Korelasyon analizi

Pearson korelasyon analizi ile algılanan otantik liderlik ve alt boyutları, psikolojik rahatlık ile iç girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgular değişkenlerin ve alt boyutlarının birbirleriyle pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Otantik liderlik (OL)	1										
2	İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	,911**	1									
3	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (İAA)	,831**	,655**	1								
4	Bilgiyi dengeli değerlendirme (BDD)	,910**	,763**	,701**	1							
5	Öz farkındalık (ÖF)	,894**	,750**	,642**	,784**	1						
6	İç girişimcilik (İG)	,350**	,331**	,292**	,328**	,286**	1					
7	Yenilik (YEN)	,232**	,241**	,169**	,223**	,182**	,791**	1				
8	Yeni Girişim (YG)	,282**	,265**	,249**	,267**	,220**	,887**	,607**	1			
9	Örgütsel Yenilik (ÖY)	,259**	,244**	,231**	,232**	,211**	,803**	,606**	,641**	1		
10	Proaktif Davranış (PD)	,361**	,329**	,297**	,340**	,313**	,796**	,452**	,592**	,503**	1	
11	Psikolojik Rahatlık (PR)	,673**	,625**	,492**	,628**	,632**	,375**	,245**	,293**	,306**	,381**	1

**p<0,001

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.**Hipotezlere ilişkin bulgular ve tartışma**

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin ardından, hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde Hayes (2018) tarafından önerilen Process Macro (V3.4) Model 4 aracılık (mediation) regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında bootstrap yöntemiyle 5000 yeniden örneklem kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5: Algılanan Otantik Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisi

Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik							Model Özeti	
Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p	Güven Aralıkları		R²	F
					LLCI	ULCI		
(Sabit)	3,1718	0,1332	23,8172	0,000	2,9098	3,4338	0,1224***	45,0330
Otantik Liderlik	0,2408	0,0359	6,7107	0,000	,1702	,3114		

***p<0,0001

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 5'te gösterilen ilk model istatistiksel olarak anlamlıdır ve bulgular, çalışanın iç girişimciliğinin %12,24'ünün algılanan otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir (F=45,0330; p=0,00). Modele göre algılanan otantik liderliğin iç girişimciliğe toplam etkisi pozitif yönde anlamlıdır (B= 0,2408; S.H. = 0,0359; t = 6,7107; p < 0,0001; c yolu). Bulgular sonucunda, H₁ hipotezi (Algılanan otantik liderlik, çalışanların iç girişimciliğini pozitif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir.

Tablo 6: Algılanan Otantik Liderliğin Algılanan Psikolojik Rahatlığa Etkisi

Bağımlı Değişken: Psikolojik Rahatlık							Model Özeti	
Bağımsız Değişken	B	S.H.	t	p	Güven Aralıkları		R²	F
					LLCI	ULCI		
(Sabit)	1,5241	0,1366	11,1593	0,000	1,2554	1,7944	0,4531***	267,5695
Otantik Liderlik	0,6020	0,0368	16,3576	0,000	0,5296	0,6744		

***p<0,0001

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İkinci olarak, modele göre (Tablo 6), algılanan otantik liderliğin psikolojik rahatlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (F=267,5695; p=0.00) ve algılanan otantik liderlik çalışanların algıladıkları psikolojik rahatlığın %45,31'ini açıklamaktadır. Algılanan otantik liderliğin çalışanların algıladığı psikolojik rahatlığa (B=0,6020; S.H. = 0,0368; t = 16,3576; p < 0,001; a₁ yolu) etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bulgular H₂ hipotezini (Algılanan otantik liderlik, çalışanların psikolojik rahatlık algısını pozitif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir.

Tablo 7: Algılanan Otantik Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İç Girişimcilik					Model Özeti	
	B	S.H.	t	p	Güven Aralıkları		R ²
					LLCI	ULCI	
(Sabit)	2,8733	0,1538	18,6821	0,0000	2,5707	3,1759	0,1578***
Otantik Liderlik	0,1229	0,0476	2,5818	0,0103	0,0292	0,2166	
Psikolojik Rahatlık	0,1958	0,0532	3,6792	0,0003	0,0911	0,3006	
							30,1585

***p<0,0001

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

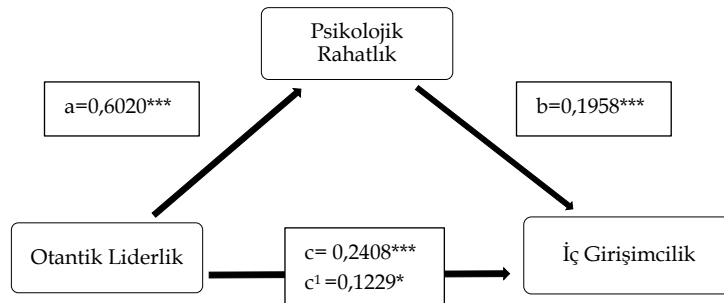
Algılanan otantik liderliğin iç girişimciliğe etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolünün test edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır (F=30,1585; p=0,000). Bulgular, algılanan otantik liderliğin çalışanın algıladığı psikolojik rahatlığı ile birlikte iç girişimciliğin varyansının % 15,78'ini açıkladığını göstermektedir [R²=0,1578; F (30,1585); p < 0,0001]. Aracılık rolü test edilen algılanan psikolojik rahatlığın (B=0,1958; S.H. = 0,0532; t = 3,6792; p < 0,0001; b₁ yolu) iç girişimcilik üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür (Tablo 7). Dolayısıyla H₃ hipotezi (Algılanan psikolojik rahatlık, çalışanların iç girişimciliğini pozitif yönde etkilemektedir.) desteklenmiştir.

Tablo 8: Modeldeki Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

	Etki	S.H.	Güven Aralıkları	
			LLCI	ULCI
(Doğrudan Etki) Otantik Liderlik ----> İç Girişimcilik	0,1229	0,0478	0,0292	0,2166
(Dolaylı Etki) Otantik Liderlik ----> Psikolojik Rahatlık ----> İç Girişimcilik	0,1179	0,0353	0,0521	0,1906
Toplam Etki	0,2408	0,0359	0,1702	0,3114

Bootstrapping Size: 5000 %95 GA

Algılanan otantik liderliğin çalışanın iç girişimciliğine doğrudan etkisi (B=0,1229; S.H. = 0,0476; t = 2,5818; p < 0,05; GA[0,0292, 0,2166] c' yolu) pozitif yönde ve anlamlıdır. Algılanan otantik liderliğin çalışanların iş girişimciliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu (B=0,2408; p=0,00) görülürken, üçüncü modelde algılanan otantik liderliğin pozitif anlamlı etkisi istatistiksel olarak azalmıştır (B=0,1229; p=0,0103). Algılanan otantik liderliğin, algılanan psikolojik rahatlık vasıtasıyla çalışanın iç girişimciliği üzerindeki dolaylı etkisi (Dolaylı Etki (DE) =0,1179; GA[0,0521, 0,1906]) belirlenmiştir. Güven aralıklarının sıfır içermemesi sebebiyle algılanan otantik liderliğin çalışanın iç girişimciliğine dolaylı etkisi (algılanan psikolojik rahatlık aracılığıyla) istatistiksel olarak anlamlıdır (Hayes, 2018; Bozkurt, 2021). Bu sebeple, algılanan otantik liderliğin çalışanın iç girişimciliği üzerindeki etkisine algılanan psikolojik rahatlık aracılık etmektedir. H₄ hipotezi (Algılanan otantik liderliğin, çalışanların iç girişimciliğine etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolü vardır.) desteklenmiştir. Bulgular ışığında hipotezlerin desteklendiği araştırma modeli Şekil 2'de sunulmuştur.

**Şekil 2:** Araştırma Modelinin Sonuçları**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Sonuç ve öneriler

Araştırmanın temel amacı, çalışanların algıladıkları otantik liderliğin iç girişimciliğe ve algılanan psikolojik rahatlığa olan etkilerini incelemek ve algılanan otantik liderliğin iç girişimciliğe etkisinde

psikolojik rahatlığın aracılık rolünü araştırmaktır. Bu bağlamda, çalışmada geliştirilen hipotezler, kolayda ve kartopu örnekleme teknikleri kullanılarak 325 özel sektör banka çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde Process Macro Model 4 aracılık regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Analiz sonuçları, H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. İlk olarak algılanan otantik liderliğin çalışanların iç girişimciliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum, otantik liderliğin çalışanların iç girişimciliğini (Eroğlu, 2020; Örcü ve Zeynalova, 2022) ile iç girişimciliğin alt boyutları olan yaratıcılığı (Edü Valsania vd., 2016) ve proaktif davranışlarını (Attar ve Çetinkaya, 2020) teşvik ettiğini destekleyen önceki çalışmalarla da uyumludur. Lider ve çalışanlar arasındaki kaliteli ilişki, çalışanların yalnızca yeni fikirler üretmelerini değil, aynı zamanda bu fikirleri teşvik etmelerini ve bağımsız şekilde risk almalarını da motive etmektedir (Basu ve Green, 1997; Janssen ve Van Yperen, 2004). Otantik liderlerin davranışları, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri destekleyerek çalışanların örgütün yararına olabilecek yeni iş fırsatları ve yatırım imkanları aramalarını, inisiyatif kullanarak yenilikçi çözümler geliştirme çabalarını desteklemektedir.

İkinci olarak, analiz sonuçlarına göre algılanan otantik liderliğin algılanan psikolojik rahatlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Liu ve Arkadaşları (2015), Maximo vd. (2019), Zeb ve Arkadaşları (2020) ve Yener (2018) gibi araştırmaları desteklerken, Mrayyan (2024) tarafından elde edilen bulgularla çelişmektedir. Liderlerin ilham veren, örnek olan ve entelektüel olarak uyarıcı davranışları, çalışanların kendi duygularını ve düşüncelerini daha fazla fark etmelerine ve liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Liderlerin hem kendi hem de çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını anlaması ve bu doğrultuda olumlu bir çalışma ortamı yaratması, örgütte psikolojik rahatlığı geliştiren önemli bir unsurdur (Liu vd., 2018). Örgütte uygun koşulların oluşması için otantik liderlik girişimleri gereklidir ancak psikolojik rahatlığın geliştirilmesinin kısa sürede gerçekleşmeyeceği ve zaman alacağı unutulmamalıdır (Mrayyan, 2024: 11).

Üçüncü olarak araştırma, algılanan psikolojik rahatlığın iç girişimcilik üzerindeki pozitif etkisini de ortaya koymuştur. Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarına psikolojik olarak güvenli bir ortam sağlaması, çalışanların özgürce fikirlerini paylaşmalarını ve iç girişimciliklerini desteklemektedir. Bulgular, Mahmoud ve Arkadaşları (2021) Yener (2019), Frazier ve Arkadaşları (2017) ve Liu ve Arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Çalışanlar, eleştiri ve cezalandırma korkusu olmaksızın fikirlerini ifade edebildiklerinde, iç girişimcilik faaliyetlerinde daha fazla yer almaktadır.

Son olarak, otantik liderliğin iç girişimciliğe etkisinde algılanan psikolojik rahatlığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, otantiktik liderler tarafından desteklediğinde psikolojik olarak daha rahat hissetmekte ve iç girişimcilik için motive olmaktadır. Liderlerinin olumlu çalışma ortamları yaratma yeteneği olduğunu düşündüklerinde psikolojik olarak rahat hissetmekte (Edmondson, Higgins, Singer ve Weiner, 2016: 78), liderlerine güvenerek işlerine bağlılık göstermekte (Walters ve Diab, 2016: 7), bu durum sorunlarını yöneticilerle paylaşmaya teşvik etmektedir (Rangachari ve Woods, 2020: 4). Çalışanlar psikolojik rahatlığı algıladıklarında, çevrelerinin kişilerarası risk alma için güvenli olduğunu düşünmekte, risk almakta, fikir ve önerilerini paylaşmakta böylece iç girişimcilik artmakta ve örgüte daha yüksek düzeyde katkı sunulmaktadır.

Bu çalışma otantik liderlik ve iç girişimcilik literatürüne çeşitli şekillerde katkıda bulunmuştur. İlk olarak, otantik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki doğrudan ilişki daha önce kurulmuş olmakla birlikte, otantik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki psikolojik rahatlık aracılığıyla dolaylı ilişki geçmişte incelenmemiştir. İkinci olarak, bu çalışma ile otantik liderliğin psikolojik rahatlık ve iç girişimciliğe etkisi ile psikolojik rahatlığın iç girişimciliğe etkileri doğrulanmıştır. Özellikle, otantik liderliğin çalışanların davranışlarını kolaylaştırdığı, örgütsel bağlama ilişkin algıyı iç girişimciliğe elverişli bir şekilde olumlu yönde şekillendirdiği gözlenmiştir. Son olarak, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde, lider-çalışan ilişkilerindeki şeffaflık, karar alma süreçlerine katılım ve liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının, örgütte olumlu sosyal değişimleri teşvik ettiği belirlenmiştir. Çalışanların örgütte değer gördüğünde olumlu sosyal değişimin gerçekleştiği ve çalışanların da buna iç girişimcilikle karşılık verdikleri görülmüştür.

Uygulayıcılar için çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Yöneticiler, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, görüşlerini dile getirebildikleri ve soru sorarken kendilerini güvende hissettikleri bir ortam oluşturmalıdır. Bu tür bir ortam, çalışanların olumsuz tepki almaktan çekinmeden yenilik ve örgütsel yenileme süreçlerine katılım göstermelerini, yeni girişimler başlatmalarını ve proaktif davranışlar sergilemelerini teşvik edebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin otantik liderlik uygulamalarını benimsemeleri önerilmektedir. Otantik liderlik uygulamaları kapsamında yöneticilerden, çalışanlarla etkileşimlerinde şeffaf olmaları, öz farkındalık geliştirerek kendilerini ve çevrelerini tanımaları,

içselleştirilmiş ahlak anlayışıyla değerlerine uygun hareket etmeleri ve bilgiyi dengeli bir şekilde dağıtarak çalışanlarını desteklemeleri beklenmektedir. Ayrıca, yöneticiler, örgüt veya birim düzeyinde psikolojik rahatlığı artırmak için koçluk ve mentorluk gibi katılımcı ve iletişimi güçlendiren yöntemlerden faydalanabilir. Bu tür yöntemler, açık iletişimi geliştirerek liderlerin çalışanlarının düşüncelerini ve hissettiklerini dürüstçe anlamalarına olanak tanımaktadır (Edmondson, 2004: 249). Bir liderin koçluk yaklaşımı, dürüstlüğü, desteği ve tüm ekip üyelerine ulaşılabilirliği, çalışanların psikolojik rahatlık algısını önemli ölçüde artırabilmektedir (Zhou ve Pan, 2015: 408). Buna ek olarak, üst düzey yönetim veya kalite süreçleri kapsamında düzenli toplantılar gibi çalışanların sesliliğini artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarının (Holland, Pyman, Cooper ve Teicher, 2011) yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların süreçlere aktif katılımını sağlayarak liderlik uygulamalarının psikolojik rahatlık üzerinde olumlu etkisini artırabilir (Newman, Donohue ve Eva, 2017: 533). Araştırma bulguları, yöneticilerin psikolojik rahatlık aracılığıyla otantik liderlik uygulamalarını hayata geçirerek örgütte iç girişimciliği artırabildiklerini göstermektedir. Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, otantik liderlik uygulamaları örgütte psikolojik rahatlık iklimi oluşturmakta, bu iklim çalışanların örgütün gelişimine karşılıklı katkıda bulunma sorumluluğu hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, algılanan psikolojik rahatlık, çalışanların iç girişimciliğini artırarak daha yüksek düzeyde katılım göstermelerine olanak tanımaktadır. Son olarak, çalışanlar otantik liderler tarafından desteklendiklerinde, psikolojik olarak daha rahat hissetmekte ve bu durum, onların iç girişimcilik motivasyonlarını artırmaktadır.

Bankacılık sektörü özelinde değerlendirildiğinde, örgütte iç girişimcilik faaliyetlerini desteklemek, yalnızca üst düzey yöneticilerin değil, aynı zamanda orta düzey yöneticilerin ve çalışanların da bu süreçlere katkıda bulunmasını gerektirmektedir. Yönetimsel destek, çalışanların iç girişimciliğini teşvik eden en önemli faktörlerden biridir (Casales Morici, 2022; Revuelto-Taboada vd., 2023). Çalışanların yeni fikirler ve iyileştirmeler önermesi için amirleri tarafından teşvik edilesi ve özgür bir ortam yaratılması bankacılık sektöründe iç girişimci faaliyetler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Casales Morici, 2022; Revuelto-Taboada vd., 2023; Şahin ve Şeşen, 2021; Umrani, Kura ve Ahmed, 2018). Orta düzey yöneticilerin, departmanlarında bağımsızlığı teşvik ederek ve yenilikçi süreçlerle ilişkili kaygıları azaltarak çalışanlarının yeteneklerini daha verimli kullanabilecekleri bir ortam yaratmaları önemlidir (Revuelto-Taboada vd., 2023). Ayrıca, otantik liderlik çalışanların psikolojik rahatlık seviyelerini artırarak (Mrayyan vd., 2023), özgün fikirlerini ifade etmelerini ve bu fikirleri iç girişimciliğe dönüştürmelerini destekleyebilmektedir (Mahmoud vd., 2021). Bankacılık sektörünün ön saflardaki çalışanların müşterilerle doğrudan iletişim kurduğu, hizmet odaklı bir sektör olması sebebiyle bu çalışanların güçlendirilmesi ve katılımının sağlanması vazgeçilmez hale gelmektedir. Bankaların kaliteli müşteri hizmeti sunabilmesi için, yöneticilerin çalışanlara hizmet sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunları çözebilmeleri adına uygun düzeyde özerklik ve karar alma yetkisi tanımaları faydalı olabilir (Yoo ve Jung, 2019; Ghlichlee ve Bayat, 2020). Özellikle orta düzey yöneticiler, astlarına özerklik sunarak, yenilikçi süreçlerle ilgili kaygıları azaltarak ve görüşlerini alarak örgüt içinde iç girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Revuelto-Taboada vd., 2023; Casales Morici, 2022).

Bu araştırmanın veri toplama süreci zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle çevrimiçi araçlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli, Türk toplumu bağlamında, Adana ve Osmaniye illerindeki bir hizmet sektörü olan özel sektör banka çalışanlarından elde edilen verilerle sınırlanmıştır. Araştırmada yer alan katılımcıların, ankette yer alan soruları doğru anladıkları ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Kesitsel bir çalışma olması sebebiyle elde edilen bulgular, yalnızca bu belirli kesiti yansıtmaktadır. Kesitsel çalışmalarda sosyal beğenilirlik yanlılığı ve ortak yöntem yanlılığı gibi faktörler, araştırma sonuçları üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca, verilerin kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleriyle oluşturulan bir örneklemden toplanması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Gelecekte, bu modelin başta üretim ve teknoloji olmak üzere farklı sektörlerden oluşturulacak örneklemlerle test edilmesi, mümkünse hizmet ve üretim sektöründen iki farklı örneklemden veri toplanarak bulguların kıyaslanması dikkate değer bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Psikolojik unsurların söz konusu değişkenlerle beraber ele alınması sosyal bir mekanizma olan örgütleri ve iç girişimciliği anlama ve teşvik etme noktasında faydalı olabilir. Buna ek olarak, kültürel farklılıkların araştırılması da mümkündür. Uluslararası örneklemler kullanılarak gerçekleştirilecek çalışmaların, kültürün rolünün de anlaşılması noktasında faydalı sonuçlar sunabileceği düşünülmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 06/08/2021 tarihli 2021/7/3 (Evrak No: 11.08.2021-E.27271) sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Osmaniye Korkut Ata University, Social Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee on 06/08/2021 and 2021/7/3 (11.08.2021-E.27271) document number.

Kaynakça / References

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2015). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *Journal of Applied Behavioural Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Ahmad, N., Nasurdin, A., & Zainal, S. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: The role of pro-intrapreneurship organizational architecture. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprise*, 2012, 1-9. 10.5171/2012.868880
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34-64. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001
- Amo, B.W.(2010).Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158. doi: 10.1504/IJEV.2010.034819
- Ansong, A., Adu, P., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader trustworthiness and intrapreneurial behaviour in the manufacturing industry: The roles of psychological safety and psychological availability. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0491>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. doi: 10.1108/14626000310461187
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550. doi:10.1108/02621710410541114
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325. doi: 10.1108/02635570710734244
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Aranzamendez, G., James, D., & Toms, R. (2015). Finding antecedents of psychological safety: A step toward quality improvement. *Nursing Forum*, 50(3), 171-178. doi: 10.1111/nuf.12084

- Attar, M., & Çetinkaya, B. (2020). Otantik liderlik davranışının ve çevresel dinamizmin iç girişimcilik üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 287–304.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bakar, M. S., Mahmood, R., Ramli, A., & Saad, R. M. (2016). Knowledge sharing behaviour and performance of academic leaders: Mediating role of corporate entrepreneurship. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(6), 2028–2035. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2016.24.06.23624.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–499. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. *Ezgi Kitabevi*.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577–594.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919–961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Blau, P. M. (1964). *Social exchange theory*. Wiley.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Bozkurt, S. (2021). Pazarlama alanında en sık kullanılan Process makro modellerinin veri setleriyle incelenmesi. *Ekin Yayınevi*.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154–166.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. doi: 10.1080/10400419.2010.504654
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191. doi: 10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x
- Casales Morici, B. (2022). Strategic corporate entrepreneurship practices in financial services firms: The role of organizational factors. *SN Business & Economics*, 2(130). doi: 10.1007/s43546-022-00306-2
- Chandrahaas, C. S., & Narasimhan, N. (2022). Authentic leadership and affective organizational commitment: The mediating role of workplace psychological safety. *International Management Review*, 18(1), 12–26.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1206.
- Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). Social and method effects on learning behaviors and knowledge creation in six sigma projects. *Management Science*, 53(3), 437–450.
- Chouchane, R., & St-Jean, É. (2022). Job anxiety as a psychosocial risk in the relationship between perceived organizational support and intrapreneurship in SMEs. *Innovation*, 25(4), 396–413.
- Chughtai, A. (2020). Trust propensity and job performance: The mediating role of psychological safety and affective commitment. *Current Psychology*, 41(2), 1–11. doi:10.1007/s12144-020-01157-6
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 61–88). Springer.

- Cosmides, L., & Tooby, J. (2015). Adaptations for reasoning about social exchange. In *The handbook of evolutionary psychology* (pp. 625–668).
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96–112. doi: 10.1108/EJIM-03-2017-0028
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.004>
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants. *EIM Research Reports*, 11. Zoetermeer.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. 10.5465/AMJ.2007.26279183
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Donahue, A. K., & O'Leary, R. (2011). Do shocks change organizations? The case of NASA. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 395–425. doi: 10.2307/23251258
- Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 26–32. doi: 10.1080/14330237.2018.1438832
- Dutra, C. K. D. R., & Guirardello, E. D. B. (2021). Nurse work environment and its impact on reasons for missed care, safety climate, and job satisfaction: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(5), 2398–2406. doi: 10.1111/jan.14764
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–384.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. doi: 10.1080/15427609.2016.1141280
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131–152. doi:10.1007/s11365-014-0333-4
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Eroğlu, K. (2020). Çalışanların otantik liderlik algılarının iç girişimcilik üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü: Bir firma uygulaması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 75–93.
- Farrukh, M., Meng, F., & Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: Intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 661–679.
- Farrukh, M., Ying, C. & Mansori, S. (2016), Intrapreneurial behavior: an empirical investigation of personality traits, *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 11(4), 597–609, <https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0018>.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and rock 'n' roll* (3rd ed.). Sage Publications.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi: 10.2307/3151312
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. doi: 10.1111/peps.12183
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple study guide and reference* (16th ed.). Taylor & Francis.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: The mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290–317.
- Gong, Y., Cheung, S., Wang, M., & Huang, J. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633. doi:10.1177/0149206310380250
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 343–359. <https://doi.org/10.1037/a0025217>
- Guchait, P., Peyton, T., Madera, J. M., Gip, H., & Molina-Collado, A. (2023). 21st century leadership research in hospitality management: A state-of-the-art systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4259–4296. doi: 10.1108/IJCHM-05-2022-0620
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson New International Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Higher Education.
- Halbesleben, J. R., & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health Care Management Review*, 33(2), 134–144.
- Han, S. S., & Woo, H. Y. (2018). Effects of nurse-perceived authentic leadership and organizational culture on job attitude: Focused on the mediating effects of psychological capital and leader-member exchange. *Biomedical Research*, 29(21), 3853–3855. doi: 10.4066/biomedicalresearch.29-18-1170
- Harman, H. H. (1979). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hinojosa, A. S., Davis McCauley, K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.002>
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50, 95–111. doi:10.1002/hrm.20406
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29–37.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. doi: 10.1037/1082-989X.3.4.424
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W., & Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the Moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217. doi: 10.7763/IJiet.2013.V3.267
- Ismail, N. N. H. N., Mahmood, R., & Ab Rahim, R. (2012). The relationship between intrapreneurial orientation and job performance among academicians in Malaysian public universities. *ASEAN Entrepreneurship Conference*, 91–100.

- Jahan, N., & Kim, S. W. (2021). Understanding online community participation behavior and perceived benefits: A social exchange theory perspective. *PSU Research Review*, 5(2), 85–100. doi:10.1108/PRR-12-2019-0036
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. doi: 10.2307/20159587
- Joanna, N. (2015). Individual intrapreneurship in organisations: A new measure of intrapreneurial outcomes. University of York. <https://core.ac.uk/download/pdf/42606125.pdf> (Erişim Tarihi: 12.12.2024)
- Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733–749. doi: 10.1177/014920639201800408
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khandwalla, P. N. (1977). The design of organizations. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: Does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225. doi: 10.1016/S0883-9026(96)00065-1
- Konovsky, M., & Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940–957. doi:10.1037/apl0000097
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. doi: 10.1080/1359432X.2019.1661837
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012a). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., et al. (2012b). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273. doi: 10.1037/a0030076
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviours. *The Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 218–233.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131, 107–119.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130–147. <https://doi.org/10.1108/md-09-2013-0443>
- MacMillan I.C. (1986). Progress in research on corporate venturing. In Sexton D.L., & Smilor R.W. (Eds), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 487–519). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S. B., & Poespowidjojo, D. A. L. (2018a). Intrapreneurial behavior, psychological safety, and the individual performance of production/operation managers in Nigerian medium enterprises: Pilot test. *Advanced Science Letters*, 24(1), 423–425. doi: 10.1166/ASL.2018.12028
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2018b). The role of psychological safety and psychological empowerment on intrapreneurial behavior towards successful individual performance: A conceptual framework. *Sains Humanika*, 3(10), 65–72. doi: 10.11113/sh.v10n3.1287

- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2020). Intrapreneurial behavior, big five personality, and individual performance. *Management Research Review*, 43(12).
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2021). Psychological safety and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2913–2931. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0538>
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2022). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42(20), 16602–16617. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02925-2>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(0), a1612. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Maziero, V. G., Bernardes, A., Righetti, E. A. V., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2020). Positive aspects of authentic leadership in nursing work: Integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), e20190118. doi: 10.1590/0034-7167-2019-0118
- McDonald, L.M. and Hung Lai, C. (2011), Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers, *International Journal of Bank Marketing*, 29(1), 50-63. <https://doi.org/10.1108/02652321111101374>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2013). *Becoming a trustworthy leader: Psychology and practice*. Routledge.
- 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. doi: 10.1007/s11365-011-0196-x
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mrayyan, M. T. (2024). Perceived academic team leaders' authentic leadership and team members' psychological safety: A cross-sectional online survey. *Journal of Nursing Management*, 4(1), 5450333.1-13
- Mrayyan, M. T., & Al-Rjoub, S. (2024). Does nursing leaders' humility leadership associate with nursing team members' psychological safety? A cross-sectional online survey. *Journal of Advanced Nursing*.
- Mrayyan, M. T., Ali, M. H. A. S., & Mrayan, M. (2023). The perceived leaders' authentic leadership, knowledge sharing within the team, and faculty members' creativity: A cross-sectional online survey in nursing academia. *Journal of Professional Nursing*, 48, 163–172.
- Mrayyan, M. T., Al-Atiyyat, N., Al-Rawashdeh, S., Aljunmeeyn, A., & Abunab, H. Y. (2022). Nurses' authentic leadership and their perceptions of safety climate: Differences across areas of work and hospitals. *Leadership in Health Services*, 35(3), 372–389. doi: 10.1108/LHS-05-2021-0040
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Naktiyok, A., & Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 77–96.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 490–503). Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.01.001

- Örücü, E. & Zeynalova, U. (2022). Otantik liderlik ve girişimcilik eğilimleri ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 223-244. doi:10.18070/erciyesiibd.903921.
- Pinchot, G. (1985). Introducing the entrepreneur [product management]. *IEEE Spectrum*, 22(4), 74-79.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88 (5): 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327-355. doi: 10.1177/0091026020944547
- Rahmah, M., & Fatmah, D. (2019). Organizational culture and intrapreneurship employee of the impact on work discipline of employees in brangkal offset. *Urnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 1-8.
- Rangachari, P., & Woods, J. (2020). Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during COVID-19 requires a holistic consideration of the psychological safety of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-12.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1204557>
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792. doi: 10.1108/IJEBr-10-2016-0337
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Revuelto-Taboada, L., Portalanza-Chavarría, A., & Cedeño-Alejandro, F. (2023). Promoting intrapreneurial behavior in banking: The role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. *Service Business*, 17(3), 789-817.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(1), 60-84.
- Rojuaniah, E., Sule, T., & Joeliaty, S. (2016). The Factors Influence Intrapreneurship Behavior In Construction Company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(5), 36-40.
- Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennial workforce: Empirical study on selected antecedents and consequences. *Sage Open*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schollhammer, H. (1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. In K. H. Vesper (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 451-456). Babson College.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity: What are the roles of affective commitment and job resourcefulness? *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58-73. doi:10.1108/IJWHM-06-2017-0048
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35. doi: 10.1287/orsc.13.1.18.543
- Sinha, N., & Srivastava, K. B. L. (2013). Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97-113.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.

- Stanimir, A. (2020). The perception of the generational assessment of selected social behavior: A confirmatory factor analysis. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20(2), 346–360. doi:10.2478/fole-2020-0052
- Stull, M., & Aram, J. D. (2010). Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 17–38.
- Şahin, K., & Şeşen, H. (2021). Intrapreneurship and process innovation in the banking sector: The mediating role of organizational structure. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(2), 645–657.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89–106.
- Tsameti, A., Bellou, V. M., & Tsamantouridis, K. (2023). Employee voice and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 56–68. doi: 10.1080/01900692.2021.1984941
- Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance: The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan. *PSU Research Review*, 2(1), 59–80. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0011>
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. In J. A. Hornaday et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 294–320). Babson College.
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 7–18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1727.
- Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C., & Pye, D. R. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247–263. doi: 10.1108/LHS-09-2019-0056
- Woo, H. R. (2018). Personality traits and intrapreneurship: The mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, 23(2), 145–162. doi: 10.1108/CDI-02-2017-0046
- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlilik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280–305.
- Yener, S. (2018). Psikolojik rahatlık algısının otantik liderliğin sinizmin üzerindeki etkisinde aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 1–14. doi:10.17153/oguiibf.335447
- Yener, S. (2019). Örgütsel yabancılaşma ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık algısının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 1–18. doi:10.17218/hititsosbil.349642.
- Yoo, J., & Jung, Y. (2019). Interactive effects of organizational goal orientations on bank-employee's behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 37(2), 402–425. doi:10.1108/IJBM-08-2017-0177
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669–690. doi:10.1108/MRR-04-2019-0164

- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399–1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405–424.