

# Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Görüşleri\*

The views of administrators and academic staff about the innovativeness and risk-taking behaviors of university administrators

Hülya Kasapoğlu

Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, EYTP E Anabilim Dalı, Trabzon

## Özet

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla gerçekleştiği bir dünyada yenilikçi bir anlayışı benimseyen ve risk alabilen örgütlerin, oluşan yeni yapıya uyum sağlamada ve başarıyı yakalamada daha fazla şansı olabilecektir. Üniversiteler, bilgiyi üreten ve yaygın örgütler olarak yenilik yapılması ve takibi konusunda öncü olmalıdır. Toplumsal yenileşmenin lideri konumundaki yükseköğretim kurumlarının yenileşme sürecinde, üniversite yöneticilerinin yeniliğe bakış açısı ve risk alabilme davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Bu araştırma ile üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerine ilişkin yönetici ve öğretim elemanlarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri arasındaki farklar; cinsiyet, kıdem ve akademik unvanlarına göre değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapan, araştırmaya katılmaya gönüllü üniversite yöneticileri ve öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada "Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanları yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışını "ara sıra" düzeyinde değerlendirirken, yöneticilerin kendi yenilikçilik ve risk alma davranışını "çoğu zaman" düzeyinde değerlendirildiği bulunmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Öğretim elemanları, risk alma, üniversite yöneticileri, yenilikçilik.

## Abstract

In today's world of rapid technical and scientific advancements, the organizations that are open to adopt innovations and take risks will have more chance to achieve success. Universities, as the organizations of producing and spreading knowledge, should be the leader of making innovations and following it up. The university administrators' point of view on innovations and risk taking has a very important role during the process of being the leader of social innovation. In this study, it is aimed to state the point of views of university administrators and instructors on how much it is achieved to succeed in having an innovative point of view and taking risks. The differences between the views of instructors are evaluated according to their sex, seniority and academic title. The paradigm of this study is constituted by volunteer university administrators and instructors of Karadeniz Technical University. "The Scale of Innovativeness and Risk Taking" is used in this study. As a conclusion, it is found that academic staff evaluated the innovativeness and risk-taking behaviors of administrators as "sometimes", while administrators, themselves, indicated their own innovative and risk-taking behaviors as "most of the time".

**Keywords:** Academic staff, innovativeness, risk-taking, university administrators.

**K**üresel rekabetin ön plana çıktığı, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla gerçekleştiği ve yayıldığı, birçok alanda köklü değişimlerin yaşandığı bir dünyada yaşamaktayız. Bu açıdan bakıldığında yaşanan gelişmelerin tüm toplumları ve bireyleri etkilemesinin yanı sıra, tüm örgütleri de de-

rinden etkilediği söylenebilir. Bu süreçte yenilikçi kültürü benimseyen ve yenilikçi yapıyı kurmayı başaran örgütler buldukları çevreye ve gelişmelere uyum konusunda önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu anlamıyla yenilik, örgütlerin başarıları ve devamı için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Bülbul, 2010).

## İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Hülya Kasapoğlu  
Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih  
Eğitim Fak., Eğitim Bilimleri Bölümü,  
EYTP E Anabilim Dalı, Trabzon  
e-posta: hulyak2000@yahoo.com

Yükseköğretim Dergisi 2018; Çevrimiçi Erken Baskı. © 2018 Deomed

Geliş tarihi / Received: Şubat / February 3, 2017; Kabul tarihi / Accepted: Eylül / September 5, 2017  
Bu çevrimiçi makalenin atfı künyesi / Please cite this online article as: Kasapoğlu, H. (2018).  
Üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretim elemanlarının görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, doi:10.2399/yod.18.001

\*Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi bilimsel araştırma projesi olarak hazırlanmıştır. Karadeniz Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.18.001 • Karekod / QR code:



Zira değişime ayak uyduramayan ve bu doğrultuda yenilik yapamayan örgütler yaşamlarını sürdürememektedirler (Drucker, 1998, s. 21). Yenilik yapmak her çalışma gibi örgütlenmesi ve yönetilmesi gereken bir iştir. Yenilik doğal bir süreç de olsa eğer düzgün bir biçimde yönetilirse çok daha fazla etkili olur. Örgütler için bu denli öneme sahip olan yenilik, birden bire ortaya çıkmamakta, çok çalışma ve planlı bir çaba gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik, örgütte yaratılmalı ve sürdürülmelidir (Adair, 2008; Dobni, 2006).

Örgütlerin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi etkinliklerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak örgütün temelini yenilik olgusunu yerleştirmelerine ve yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007). Bunun yanı sıra örgüt kültürü içinde yenilikçiliği ve risk almayı teşvik eden bir yapı oluşturmak işgörenleri örgütsel yenilikler konusunda cesaretlendirmek açısından önemlidir (Daft, 1994; Drucker, 1998; Hitt, Black ve Porter, 2005).

### Yenilik ve Risk Alma

Yenilik, değer yaratan yeni fikirlerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Leskovar-Spacapan ve Bastic, 2007). Ayrıca var olan bir değişimi temsil etmek, bambaşka fikirlerin, olguların bulunması ve zaten var olan bir şeyi daha iyi hale getirme çabası olarak da nitelendirilebilir (Oke, 2007). Rogers (1995) tarafından bir sosyal sistemde yer alan bireylerin veya kurumların, yeniliği diğerlerine göre daha önce benimseme derecesi olarak tanımlanan yenilikçilik kavramı, içeriğinde risk alma, farklı deneyimlere açıklık, fikir önderliği gibi kavramları barındıran şemsiye bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Kılıçer ve Odabaşı, 2010). Yenilikçilik süreci problemin saptanmasıyla başlar, problemin çözümüne yönelik öneri ve fikirler oluşturulmasıyla devam eder ve uygulanmaya hazır yeniliklerin belirlenmesiyle sonlanır. Bu süreçte en önemli kaynaklardan birisi kişilerdeki bireysel yenilikçilik düzeyidir. Çünkü, bireysel yenilikçilik seviyesi yüksek ise, yenilikçilik süreci daha etkili bir şekilde işleyecek ve süreç başarıyla tamamlanacaktır (Naktiyok, 2004). Yenileşme sürecinde örgüt var olan yapısını, yapı içindeki çeşitli öğeleri, değer yargılarını, çalışma koşullarını ve örgütün amaçlarını değiştirmek durumunda kalabilir. Bu, örgütün yapı ve insan boyutuna, yani tamamına bakış açısının değişmesidir. Çünkü yenileşme düşünce ile sınırlı bir kavram olmayıp aynı zamanda bu düşüncenin uygulanmasıdır ve salt değişmiş olmak uğruna uygulanmayıp, etkililiği artırmak hedeflenmelidir (Sultana, 2001).

Yenilik çoğu kez risk taşıyan, belirsizlik içeren bir konudur. Bu nedenle de insanlar, belirsiz durumlardan ve risk almaktan kaçınarak kendilerini güvenceye almak ister (Şişman, 2014). Be-

lirsizlik, yenilik yapanın önündeki en önemli engeldir. Dolayısıyla yenilik; risk alabilen, vizyon sahibi liderler öncülüğünde ekip çalışması gerektirir. Risk yönetimi iyi yapılırsa yenilik belirsizliklerden arınmış olur (Ozan ve Karabatak, 2013). Risk alma, istenmeyen sonuçların ihtimali ile ilişkili davranışların sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan ve Ergün, 2011). Başka bir ifadeyle risk alma yenilikçiliğin ön koşuludur (Kalkan, Odacı ve Koç, 2010). Birçok araştırmacı risk almanın, girişimci yöneticilerin önde gelen özelliklerinden birisi olduğu konusunda hemfikirlerdir (Drucker, 1998; Geisler, 1993; Hewison ve Badger, 2006; Hisrich, Peters ve Shepherd, 2005; Hitt vd., 2005; Johnson ve Hayes, 1996; Küçük, 2005; Zhao, Seibert ve Hills, 2005).

### Üniversitelerde Yenilik ve Risk Alma

Bilgi toplumunda üniversiteler, her zaman olduğu gibi yeniliğin çoğaltılmasında, yaratıcı bilginin üretilmesinde ve yayılmasında ön sırayı almaktadır. Değişen iç ve dış koşullar üniversitelerin işlevlerini ve düşünme şekillerini önemli ölçüde etkilemekte ve onları girişimci üniversite olmaya yönlendirmektedir. Bilgi, yenilikçiliğin önemli bir parçası haline geldikçe, bilgiyi üreten ve yayan örgütler olarak üniversiteler; endüstri çevreleri başta olmak üzere yenilikçiliğin, buluşçuluğun yaratılmasında ve yayılmasında daha önemli bir rol oynamaya başlamakta ve merkezde olmaya devam etmektedir (Etzkowitz, Webster, Gebhardt ve Terra, 2000). Odabaşı (2005) yaptığı araştırmada toplumsal değişimin ve dönüşümün aracı olarak “girişimci üniversite” modelini ileri sürmüştü, bu modelle kâr amacının geri planda kalıp, risk alma, yaratıcı ve yenilikçi olma özelliklerinin günümüzün bilgi toplumlarındaki üniversite modelinin özünü de oluşturabileceğini belirtmiştir. Yine benzer şekilde Sakıncı ve Bursalıoğlu (2012) yaptıkları “Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli” adlı araştırmalarında, Leydesdorff ve Etzkowitz (2001) tarafından ileri sürülmüş üniversite, sanayi ve devlet ekseninde oluşturulmuş üçlü sarmal olgudan söz etmiştir. Girişimci üniversite oluşumunun temeli olarak görülen üçlü sarmal model, tarafların birbirlerinin rollerini üstlenmesi esasına dayanmaktadır. Özetle araştırmalar, değişim ve dönüşüm için yükseköğretim kurumlarından beklentilerin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ancak bununla birlikte yükseköğretim kurumlarının kendine has bazı özellikleri vardır. Bunlar şu şekilde tanımlanabilir (Bolman ve Gallos’dan akt. Celep, 2014):

- Yükseköğretim kurumlarının eğitim verdiği disiplinler ve mesleki alanlar oldukça çeşitli olduğundan kullanılan araştırma yöntemleri, zihinsel yapıları, değerleri ve bilgiyi insan yaşamına yansıtma yöntemleri farklılık gösterebilir. Bu nedenle üniversiteler yoğun etkileşimli karmaşık örgütlerdir.



- Üniversiteler bireylere olduğu kadar üretim sektörüne katkılarda bulunmak gibi beklentilerin baskısını üzerlerinde hisseden, çok farklı güçlerle etkileşim altındaki örgütlerdir.
- Yükseköğretim işgörenleri, hem öğretim işlerinden hem de araştırma işlerinden sorumlu olacağından kendi alanlarında uzmanlaşmış ve mesleki adanmışlıkları yüksek kişiler olmalıdır.
- Yükseköğretim işgörenlerinin daha fazla özerkliğe ve işbirlikçi güce sahip olması gerekir.
- Üniversiteler akademik uzmanlar tarafından yönetilen ve birbirinden büyük ölçüde bağımsız bölümler ve alanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle akademik örgütler gevşek bağlı sistemler olarak adlandırılabilir.

Eğitim örgütleri yaratıcı, riske giren ve sürekli olarak kendilerini ve çalıştıkları ortamı geliştirmeye çalışan bireyler nedeniyle yenilikçidir. Yenilikçi okullar açık bir vizyona sahip, personeline güvenen ve onları destekleyen, okullarına ve öğrencilerinin öğrenmelerine bağlı olan liderler gerektirir (Watt, 2002). Ayakta kalabilmek, rekabette yer alıp, önlerde olabilmek için ise bilgiye ulaşmak kadar, bilgiyle beraber sahip olunan tüm kaynakların farkında olabilmek ve onları etkili şekilde kullanabilmek becerisi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi olay ya da olgulara geniş açıdan bakabilmek, etkileşimler ağını doğru gözlemleyip doğru tanımlayabilmek ve doğru çözümler geliştirebilmek yeteneğiyle bağlantılıdır. Bu nedenle günümüz yöneticileri kendilerini sürekli yenileme, iç ve dış çevredeki tüm gelişmeleri yakından izleyerek onlardan örgüt lehine çıkarımlar sağlama zorunluluğu hissetmektedir (Doğan ve Üngüren, 2010). Nitekim Korkmazıyürek, Tokat ve Basım (2008) yaptıkları araştırmada kamu sektöründe yöneticilerin diğer çalışanlara oranla daha fazla yenilikçilik ve risk alma tutumu geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Ökmen ve Bal (2013) "Üniversite yönetimlerinin girişimci üniversite kavramına ilişkin görüşleri" adlı çalışmasında dünya çapında rekabet edebilecek üniversitelerin yaratılabilmesi ve bilimsel araştırmaların ekonomiye katkı sağlaması için üniversitelerin girişimciliğinin teşvik edilmesi ve öğretim elemanlarının yenilikçi davranışlarını destekleyici düzenlemelerin yapılmasına değinmektedir.

Eğitim örgütlerinin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi etkinliklerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak yöneticilerin ve çalışanların yeniliğe yaklaşımları ve istekli oluşlarına, örgüt yapılarını yenilik temelli olarak düzenlemelerine ve yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır (Elçi, 2006; Ögüt vd., 2007). Tüm bu durumlardan yola çıkarak toplumsal yenileşmede öncü olan üniversitelerde, örgüt yapısını yenilik temelli olarak oluşturabilmek ve doğru za-

manlarda risk alabilmek için en önemli kaynağın üniversitelerde görev yapan yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Yenilikçi lider, daha iyi bir gelecek öngörür, koşullar oluşturur, mevcut durumdaki değişikliklere karşı cesaretli olur, risk alarak rahat olur ve başkalarını da yaratıcılık konusunda güçlendirir (Aguayo, 2000; Garcia, Meek ve Wilson, 2011). Liderler sadece yenilikçi fikirler için davranışsal bir rol model olarak hizmet etmezler, aynı zamanda yenilikçi faaliyetleri olumlu etkileyen özellikleri ve yenilikçi davranışları artırmak için de hizmet ederler (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009). Yenileşme açısından risk alan liderler, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda işgörelere yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı ve sık sık inisiyatif kullanma serbestliği tanır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Çünkü risk alma cesareti gösterilmediği sürece kişinin kendi sınırlarından kaynaklı başarısızlıklarla karşılaşması ve kendini yapabileceği birçok şeyi yapmaktan alıkoyması sonucu ortaya çıkabilecektir.

Akademik liderin öğretim işgörenleri ve üniversitelerin diğer yöneticileri arasında iletişim kurması için bireylerarası becerisi güçlü olmalıdır. Bununla birlikte akademik lider, takım geliştirme (işgörenleri ortak amaç etrafında toplayabilme) becerisine sahip olmalıdır. Çünkü üniversitenin diğer işgörenleri arasında uyum yaratmak ve arabulucu rolü takınmak durumunda kalabilir. Akademik lider, çeşitli kültürlerden gelen izleyenlerle birlikte çalışma becerisi taşımalıdır. Davranışlarında etik değerleri ve kişisel bütünlüğü sergilemelidir. Yani ahlaksal liderlik becerisine (adalet, doğruluk, yardımseverlik, merhamet, hoşgörü) sahip olmalıdır (Celep, 2014).

Üniversiteler toplumsal değişimde rol oynayan en önemli öğelerden biridir. Varoluşlarının özünde yer alan gelişme ve yenileşme olgusu bu anlamda yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Kasapoğlu, 2013). Üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alabilme davranışlarını gösterebilmesi rutin ve statükocu anlayışların, biçimselleşmenin engellenmesini sağlayabilir. Üniversitelerin, dolayısıyla üniversite yöneticilerinin bireysel yenilikçilik seviyesi, üniversitelerden başlayarak toplumsal dönüşümde önemli bir katalizör olabilecektir. Bu araştırma, üniversite yöneticilerinin yenilik ve risk alma düzeyine ilişkin fikir vermesi, yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri ve geliştirmeleri gereken alanları görmeleri, ayrıca öğretim elemanlarının yöneticilerine ilişkin fikirlerini ortaya koyması açısından önemli bir araştırmadır denilebilir.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretim elemanlarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Üniversite yö-

neticileri ve öğretim elemanlarına uygulanacak ölçek aracılığıyla üniversite yöneticilerinin, yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyleri nedir sorusuna yanıt aranacaktır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen alt amaçlar incelenmiştir:

- Üniversite yöneticileri ve öğretim elemanlarının görüşlerine göre, üniversite yöneticilerinde yenilikçilik ve risk alma davranışları hangi düzeyde gerçekleşmektedir?
- Üniversite yöneticilerinin “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin görüşleri” arasında, cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, akademik unvanlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Öğretim elemanlarının “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin görüşleri” arasında cinsiyetlerine, toplam hizmet sürelerine, akademik unvanlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, problemin ilgili olduğu alan ile verilerin çözümlenmesinde yararlanılan teknikler açısından durum saptamaya yönelik, genel tarama modelinde bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008).

### Çalışma Grubu

Araştırma sırasında evreni oluşturan Karadeniz Teknik Üniversitesindeki öğretim elemanı sayısı 2299 iken, araştırmanın çalışma grubunu, çalışmaya katılmaya gönüllü Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapan 92 üniversite yöneticisi (rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı vb.) ile 211 öğretim elemanı (öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman, vd.) oluşturmaktadır. İdari birim ve teknoloji transfer birimi yöneticileri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Ölçek, rektör yardımcılara ve çalışmaya katılmaya gönüllü bazı dekanlara bizzat uygulanırken, akademik işgörenlere ise üniversite yönetim sistemi üzerinde açılan bir linkle ulaştırılmıştır. Yöneticilerden kendilerini değerlendirmeleri istenirken, öğretim elemanlarından davranışlarını gözlemleyebildiği, değerlendirme yapabilecek kadar tanıdığı bir üst yöneticisini değerlendirmesi istenmiştir. Dönüt alınabilen, çalışmaya katılmaya gönüllü öğretim elemanlarının 80'i (%38) kadın iken, 131'i (%62) erkektir. Yöneticilerin ise 21'i kadın (%23) ve 71'i (%77) erkektir.

Çalışma grubunun hizmet süresine ve unvanlara göre dağılımı incelendiğinde 1–6 yıl görev yapan 33 yönetici ile 101

öğretim elemanın, 7–12 yıl görev yapan 19 yönetici ile 33 öğretim elemanın, 13+ yıl görev yapan 40 yönetici ile 77 öğretim elemanının çalışma grubunda yer aldığı görülmüştür. Çalışma grubu unvanlarına göre incelendiğinde ise, 35 yönetici, 23 öğretim elemanı profesörün, 32 yönetici, 36 öğretim elemanı doçentin, 14 yönetici, 55 öğretim elemanı yardımcı doçentin, 9 yönetici, 30 öğretim elemanı öğretim görevlisinin ve 2 yönetici, 67 öğretim elemanı araştırma görevlisinin grupta yer aldığı görülmüştür. Çalışma grubunun cinsiyet, hizmet süresi ve unvana göre dağılımı ■ Tablo 1'de sunulmuştur.

Çalışma grubunun fakültele göre dağılımı incelendiğinde yöneticilerde ağırlıklı katılımın Fatih Eğitim Fakültesi, yüksekokullar, diğer ve Mühendislik Fakültesi'nde olduğu görülürken, öğretim elemanlarında ağırlıklı dağılımın Fatih Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde olduğu görülmüştür. Çalışma grubunun fakültele göre dağılımı ■ Tablo 2'de verilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Çalışmanın verileri Başım, Korkmazıyürek ve Tokat (2008) tarafından geliştirilen “Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçekte yenilikçilik uygulama

■ Tablo 1. Çalışma grubunun cinsiyet, hizmet süresi ve unvana göre dağılımı.

	Cinsiyet			
	Yönetici		Öğretim elemanı	
	n	%	n	%
Kadın	21	23	80	38
Erkek	71	77	131	62
Toplam	92	100	211	100

  

	Hizmet süresi			
	Yönetici		Öğretim elemanı	
	n	%	n	%
1–6 yıl	33	36	101	48
7–12 yıl	19	21	33	16
13+ yıl	40	43	77	36
Toplam	92	100	211	100

  

	Unvan			
	Yönetici		Öğretim elemanı	
	n	%	n	%
Profesör	35	38	23	11
Doçent	32	35	36	17
Yrd. Doç. Dr.	14	15	55	26
Öğr. Gör.	9	10	30	14
Araş. Gör.	2	2	67	32
Toplam	92	100	211	100



ma ve davranışlarını içeren 7 adet, risk alma uygulama ve davranışlarını içeren 5 adet olmak üzere toplam 12 soru bulunmaktadır. Basım ve diğerlerinin (2008) çalışmasında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu (Cronbach alfa= 0.84) belirlenmiştir. Yenilikçilik alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.84; risk alma alt ölçeğinin güvenilirliği ise 0.77 seviyesinde bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğini tespit etmek için yapılan faktör analizinde, kuramsal çerçeveye uygun iki boyutlu yapı desteklenmiş ve toplam varyansın %53.22'si bu ölçekle açıklanabilmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ise uygulanan yönetici ölçeğinde güvenilirlik katsayısı .917 olarak bulunurken öğretim görevlisi katsayısı .967 olarak bulunmuştur. Buna göre testin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçekte yer alan her bir maddeyi hangi sıklıkla yaptıklarına ilişkin görüşler; “1-1.83 hiçbir zaman”, “1.84-2.66 nadiren”, “2.67-3.49 ara sıra”, “3.50-4.32 sık sık”, “4.33-5.15 çoğunlukla” “5.16-5.99 her zaman” şeklinde sınıflandırılan ölçek maddeleri ile alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada anket tekniği kullanılarak toplanan veriler SPSS 18 (Statistical Packet for Social Sciences) programına kaydedilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, Kolmogorov-Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi, grup büyüklüğünün 50'den fazla olması halinde, puanların normalliğe uygunluğunu saptamada kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2007). Araştırmada, yenilikçilik ve risk alma ile ilgili maddelerin dağılımını saptamak için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Değerlerin %5 anlamlılık düzeyinde +1.96 ve -1.96 değerleri arasında olması normallik taşıdıkları anlamına gelmektedir. Analizler sonucunda çalışmada çarpıklık değeri -.415 iken basıklık değeri -1.038 olarak bulunmuştur. Testin sonucunda, dağılımın normal dağılım özelliğini gösterdiği saptanmıştır. Normal dağılım özelliği gösteren dağılım için parametrik istatistik teknikleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde kişisel bilgiler, katılımcı görüşlerinin belirlenmesi gibi analizlerde betimsel istatistikler, görüşlerin ikili karşılaştırmalarında t testi, üç ve daha fazla olan karşılaştırmalarda ise ANOVA testi kullanılmıştır.

### Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

### Üniversite Yöneticilerinin ve Öğretim Elemanlarının Görüşlerine Göre, Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Düzeyleri

Birinci alt amaçta, üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma düzeylerine ilişkin üniversite yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının görüşleri alınmış ve bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

Birinci ve dördüncü alt amaca yönelik veriler değerlendirildiğinde üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma düzeylerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin “3.44” aralığında kaldığı, yönetici görüşlerinin ise “4.87” düzeyinde kaldığı görülmektedir. Öğretim elemanlarının görüşleri 1, 2, 5, 9, 10, 11, 12. sorularda “ara sıra” düzeyinde iken, 3, 4, 6, 7, 8. sorularda “sık sık” düzeyinde kalmıştır. Yöneticilerin görüşleri 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12., sorularda “çoğunlukla” düzeyinde iken 4, 6, 7. sorularda “her zaman” düzeyinde kalmıştır. Öğretim elemanları yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışını “ $\bar{x}$ =3.44 ara sıra” düzeyinde değerlendirirken, yöneticilerin “ $\bar{x}$ =4.87 çoğu zaman” düzeyinde değerlendirmesi ilginç bir bulgu olarak görülmektedir.

### Üniversite Yöneticilerinin “Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranış Düzeyine İlişkin” Görüşlerinin Cinsiyetlerine, Toplam Hizmet Sürelerine, Akademik Unvanlarına Göre Değerlendirilmesi

Araştırmanın ikinci alt amacının birinci maddesinde, Üniversite yöneticilerinin cinsiyetlerine göre “yenilikçilik ve risk

■ Tablo 2. Çalışma grubunun fakülterlere göre dağılımı.

Fakülterler	Yönetici		Öğretim elemanı	
	n	%	n	%
Dış Hekimliği Fakültesi	1	1.09	0	0.00
Eczacılık Fakültesi	2	2.17	7	3.31
Edebiyat Fakültesi	3	3.26	8	3.79
Fatih Eğitim Fakültesi	28	30.43	60	28.44
Fen Fakültesi	6	6.52	9	4.27
Güzel Sanatlar Fakültesi	0	0.00	2	0.95
Hukuk Fakültesi	0	0.00	5	2.37
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3	3.26	15	7.11
İlahiyat Fakültesi	2	2.17	5	2.37
İletişim Fakültesi	8	8.70	2	0.95
Mimarlık Fakültesi	3	3.26	3	1.42
Mühendislik Fakültesi	9	9.78	30	14.22
Of Teknoloji Fakültesi	1	1.09	2	0.95
Orman Fakültesi	2	2.17	11	5.21
Sağlık Bilimleri Fakültesi	5	5.43	3	1.42
Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi	3	3.26	6	2.84
Tıp Fakültesi	4	4.35	11	5.21
Yükseköğretim ve diğer	11	11.96	32	15.17
<b>Toplam</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

**Tablo 3.** Üniversite yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının görüşlerine göre, üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma düzeyleri.

İfadeler	Görev	n	$\bar{x}$	SS
1. Astarlarım/Astarlarına geniş inisiyatif tanıyarak başarılı olabileceğimize inanırım/inanır.	Yönetici	92	4.64	1.163
	Öğretim Üyesi	211	3.26	1.395
2. Denenmiş ve test edilmiş kurallar mevcut olsa da yaratıcı çözümler ararım/arar.	Yönetici	92	4.74	1.088
	Öğretim Üyesi	211	3.40	1.503
3. Çalışanlarımı/Çalışanlarını yenilikçi olmaları konusunda motive ederim/eder.	Yönetici	92	5.01	1.043
	Öğretim Üyesi	211	3.67	1.680
4. Risk alabilecek, yaratıcı ve yüksek nitelikli astlarım/astlarının olmasını isterim/ister.	Yönetici	92	5.16	0.868
	Öğretim Üyesi	211	3.74	1.754
5. Astarlarım/Astarlarının başarısızlıklarının onlar için bir öğrenme fırsatı olduğunu değerlendirip, başarısızlığı tolere edebilirim/eder.	Yönetici	92	4.43	1.180
	Öğretim Üyesi	211	3.18	1.458
6. İşimle/işiyile ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım/çabalar.	Yönetici	92	5.29	0.449
	Öğretim Üyesi	211	3.72	1.596
7. Farklı uygulamalara açık birisi olduğumu/olduğunu düşünüyorum.	Yönetici	92	5.18	0.937
	Öğretim Üyesi	211	3.72	1.626
8. Yeni fikirlere açık birisi olduğumu/olduğunu düşünüyorum.	Yönetici	92	5.02	0.926
	Öğretim Üyesi	211	3.50	1.593
9. Çalışanlarımın/Çalışanlarının farklı yaklaşımlarını desteklerim/destekler.	Yönetici	92	4.82	0.983
	Öğretim Üyesi	211	3.42	1.542
10. Üzerinde çok çalıştığım/çalıştığım bir planda, gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem/çekinmez.	Yönetici	92	4.47	1.133
	Öğretim Üyesi	211	3.02	1.446
11. Görevin başarısına inanırsam/inanırsa her türlü riski üstlenebilirim/üstlenir.	Yönetici	92	4.89	1.063
	Öğretim Üyesi	211	3.29	1.548
12. Astarlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim/kanaatindedir.	Yönetici	92	4.82	1.109
	Öğretim Üyesi	211	3.34	1.023

alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan bağımsız t testi sonuçları **Tablo 4’** de verilmiştir.

Bu tabloda “Sig.” (2-tailed) değeri gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren değerdir. Bu değer 0.05’ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0.05’ten büyükse karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığına karar verilir. Yöneticilerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değerlendirilmesi sonucunda “Sig.” değerinin .42 olduğu görülmüştür. Bu değer  $42 \geq 0.05$  olduğundan üniversite yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyete göre fark olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacının ikinci maddesinde, üniversite yöneticilerinin hizmet sürelerine göre, yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar **Tablo 5’**de verilmiştir.

Yöneticilerin görüşlerinin hizmet sürelerine göre değerlendirilmesi için ANOVA tablosu incelendiğinde, “Sig.” de-

**Tablo 4.** Üniversite yöneticilerinin cinsiyetlerine göre “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Cinsiyet	n	X	SS	Sd	t	p
Kadın	21	58.07	9.23	90	-.804	.42
Erkek	71	59.86	7.85			

$p < .05$

ğeri .115 > 0.05 olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan %95 güvenle, “grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur” denilebilir.

**Tablo 5.** Üniversite yöneticilerinin toplam hizmet sürelerine göre “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Varyans kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	343.655	2	171.827	2.214	.115
Grup içi (hata)	6907.302	89	77.610		
Toplam	7250.957	91			

$p < .05$



Araştırmanın birinci amacının üçüncü maddesinde, üniversite yöneticilerinin akademik unvanlarına göre, yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Üniversite yöneticilerinin akademik unvanlarına göre “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşlerinin dağılımına bakıldığında “Sig.” değeri .844>0.05’tir ve “Sig.” değerleri arasında bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durumda üniversite yöneticilerinin görüşleri arasında unvanlarına göre bir fark yoktur denilebilir.

### Öğretim Elemanlarının “Üniversite Yöneticilerinin Yenilikçilik ve Risk Alma Davranış Düzeyine İlişkin” Görüşlerinin Cinsiyetlerine, Toplam Hizmet Sürelerine, Akademik Unvanlarına Göre Değerlendirilmesi

Araştırmanın üçüncü alt amacının birinci maddesinde, öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan bağımsız t testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Yöneticilerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin cinsiyete göre değerlendirilmesi sonucunda “Sig.” değerinin .904 olduğu görülmüştür. Bu değer  $0.04 \geq 0.05$  olduğundan öğretim elemanlarının görüşleri arasında cinsiyete göre fark olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt amacının ikinci maddesinde, üniversite yöneticilerinin hizmet sürelerine göre, “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Öğretim elemanı görüşlerinin hizmet sürelerine göre değerlendirilmesi için ANOVA tablosu incelendiğinde, “Sig.” değeri  $.017 < 0.05$  olduğu için tek yönlü varyans analizi için olan %95 güvenle, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farkın değerlendirilmesi için yapılan TUKEY testi sonucunda 7–12 yıl ile 13+ yıl ve 1–6 yıl ile 7–12 yıl arasında fark olduğu görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü alt amacının üçüncü maddesinde, öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre, “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşlerinin dağılımına bakıldığında “Sig.” değeri  $.248 > 0.05$  olarak bulunmuştur. Bu durumda değerler arasında bir fark ol-

madığı görülmektedir. Sonuç olarak öğretim elemanlarının görüşleri arasında unvanlarına göre bir fark yoktur denilebilir.

## Tartışma ve Sonuç

Yönetici, başkaları tarafından bulunduğu konuma getirilmiş, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirilmeye çalışan kişi olarak da tanımla-

■ **Tablo 6.** Üniversite yöneticilerinin unvanlarına “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Unvan	n	Sıra ort.	KT	Sd	KO	F	p
Profesör	35	59.5714					
Doçent	32	57.1875	114.740	4	28.685	.350	.844
Yrd. Doç.	14	59.3571	7136.216	87	82.025		
Öğr. Gör.	9	57.7778					
Araştırma Gör.	2	57.0000					
<b>Toplam</b>	<b>92</b>	<b>58.4783</b>	<b>7250.957</b>	<b>91</b>			

$p < .05$

■ **Tablo 7.** Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre “yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Cinsiyet	n	X	SS	Sd	t	p
Kadın	80	41.35	16.29			
Erkek	131	41.07	15.60	209	.121	.904

$p < .05$

■ **Tablo 8.** Öğretim elemanlarının toplam hizmet sürelerine göre “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Varyans kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Gruplararası	2078.436	2	1039.218	4.184	.017
Grup içi (hata)	51664.749	208	248.388		
<b>Toplam</b>	<b>53743.185</b>	<b>210</b>			

$p < .05$

■ **Tablo 9.** Öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranış düzeyine ilişkin” görüşleri.

Unvan	n	Sıra ort.	KT	Sd	KO	F	p
Profesör	23	38.3043					
Doçent	36	39.3333					
Yrd. Doç.	55	43.1273	1385.592	4	346.398	1.363	.248
Öğr. Gör.	30	37.1667	52357.593	206	254.163		
Araştırma Gör.	67	43.5672					
<b>Toplam</b>	<b>211</b>	<b>41.2464</b>	<b>53743.185</b>	<b>210</b>			

$p < .05$

nabilmektedir (Dağlı, 2012; Eraslan, 2004). Toplumsal değişimin öncüsü niteliğindeki yükseköğretim kurumlarında, nitelikli insan gücü yetiştirmek hedeflenmektedir. Ancak bunun sağlanabilmesi için öncelikle üniversite yöneticilerinin güçlü liderlik özelliklerine sahip, dönüşümcü, yenilikçi ve risk alma davranışını gösterebilen kişiler olması gerektiği söylenebilir. Bu araştırma ile “üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretim elemanlarının görüşlerinin” belirlenmesi amaçlanmıştır.

Üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışları incelendiğinde öğretim elemanları yöneticilerinin bu davranışı ara sıra “3.44” düzeyinde gösterdiğini belirtirken, yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmeleri çoğunlukla “4.87” düzeyinde bulunmuştur. Araştırma sonucunda öğretim elemanları üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma düzeylerini orta düzey şeklinde değerlendirirken, yöneticiler yenilikçilik ve risk alma davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler ve öğretim elemanları görüşleri arasında önemli bir fark olduğu görülmektedir. Üniversite yöneticilerinin öğretim elemanları tarafından kendilerine ilişkin yapılan değerlendirmeyi önemsemeleri ve eksikliklerini fark ederek kendilerini geliştirmeleri önerilebilir.

Basım ve diğerleri (2008) tarafından yapılan “Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma” adlı çalışmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, Yılmaz, Tiryaki-Şen, Demirkaya (2014) “Başhemsirelerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarının belirlenmesi” adlı çalışmalarında başhemsirelerin yenilikçi ve risk alma davranışlarının medeni durumuna, eğitim düzeyine, mesleğinde çalışma süresine, yönetici olarak çalışma süresine ve klinik deneyim süresine göre değişmediğini, sadece yaşın risk alma davranışlarını etkilediği ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada da benzer şekilde üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk almaları konusundaki yönetici görüşlerinin cinsiyete, hizmet süresi ve unvana göre değişmediği görülmüştür. Bu nedenle farklı değişkenlere göre yenilikçilik ve risk alma davranışlarında çok belirgin farklılaşmaların olmaması üç araştırmanın benzer noktası olarak ifade edilebilir.

Yenilikle ilgili yapılan bir diğer araştırma Göl ve Bülbül (2012) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları” adlı çalışmadır. Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” ve alt boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algılarının “çok katılıyorum” düzeyine karşılık geldiği bulunmuştur. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin üniversite yöneticilerinden daha yenilikçi olarak algılandığı söylenebilir. Bu çalışmaya benzer şekilde Göl ve Bülbül’ün (2012) çalışma-

sında, öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları, yaşlarına göre ve mesleki kademelerine göre farklılaşırken, cinsiyet ve branş değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Nurluöz, Birol ve Silman (2010), üniversitelerdeki sürekli değişim ve rekabet durumundan kaynaklı olarak eğitim yöneticilerine yeni bir bakış açısı geliştirilmesi gereğine vurgu yaptıkları “Üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi” adlı araştırmalarında akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına yönelik öğretim elemanları ve üniversite öğrencilerinin görüşlerini değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda bu çalışmadan farklı olarak akademik personelin mesleki unvanları, çalışma yılları, yaş faktörü ve akademik personel içinde yöneticilik yapmış olma durumuna göre anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma süresi olan öğretim elemanlarının akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına daha olumlu görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Kasapoğlu (2013) üniversitelerde bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeylerini incelediği, içinde yenilikçilik ve risk alma maddelerini de içeren araştırmada, öğretim elemanlarının bölüm başkanlarının yönetsel etkililik düzeyini “orta” olarak ifade ettiklerini bulmuştur. Bu araştırma sonucunun üniversite yöneticileri açısından kısmen de olsa Kasapoğlu (2013) tarafından yapılan araştırma sonucundan farklı olarak, daha olumlu bir yönetici profili ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Gül, Gül ve Saatçi (2016) yaptıkları “Akademik yöneticilerin yönetsel yetkinlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir ve Bursa’da ampirik bir çalışma” adlı araştırmada, akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlikte yönetim amaçları ve eylem konusunda en fazla girişkenlik ve yenilikçi olmaya önem verdikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonucunda üniversite yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını “çoğu zaman” gösterdiklerini ifade etmeleri Gül ve diğerlerinin (2016) araştırmalarında ortaya koydukları akademisyen yöneticilerin girişkenlik ve yenilikçiliğe önem verdiği bulgusunu destekler niteliktedir.

Örgütlerde risk alma ve yenilikçilik davranışını destekleyecek örgüt kültürü ve örgüt ikliminin varlığı da bireylerin yenilikçilik düzeylerindeki artışa kritik katkılar sağlayabilir (Tabak, Erkuş ve Meydan, 2010). Liderler, yenilik uygulamalarını örgütün her kademesinde yönetmektedirler. Liderin rolü, vizyon yaratmak ve bunu açık hedefler belirleyerek etkili bir şekilde yaymaktır. Bunu yapmak için, üst düzey yöneticiler önemlidir (Englund ve Graham’dan akt. Cormican ve O’Sullivan, 2004). Bireysel yenileşme çabasının örgütsel yenileşmenin temel unsuru olduğu düşünüldüğünde, örgütlerde akıllı risk alma davranışını artıracak ve belirsizliği fırsata dönüştürecek örgütsel faktörlerin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Bu nedenle ör-





gütlerde özellikle üst yönetimlerin dolayısıyla liderlerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını destekleyecek örgüt kültürü oluşturmaları önemlidir.

Araştırma sonucunda, öncelikle geleceği şekillendirecek örgütler olan üniversitelerin yöneticilerinin olmak üzere, tüm akademik işgörenlerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını geliştirecek, bu alanda liderlik yeteneklerini geliştirmeye katkı sağlayacak etkinlikler düzenlenmesi, ayrıca önemleri yadsınmaz olan üniversite yöneticilerinin niteliklerinin ölçülmesine yönelik daha fazla akademik çalışmanın yapılması önerilebilir. Ulaşılan sonuçlardan ve önerilerden sonra araştırma kapsamında elde edilen bulguların üniversite yöneticilerinin tamamına genelleştirilmesi açısından bazı sınırlılıklar içerdiği söylenebilir. Zira araştırmada kullanılan örneklem Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapan işgörenleri ve onların kişisel değerlendirmelerini kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırma sonunda örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve farklılaştırıldığı karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilebilir.

## Kaynaklar

- Adair, J. (2008). *Yenilikçi liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür.
- Aguayo, R. (2000). *Dr. Deming. Japonlara kaliteyi öğreten Amerikalı Japon mucizesinin mimarı*, (Y. K. Tunçbilek, Çev.). İstanbul: Form Yayınları.
- Basım, N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat, O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Seçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bülbül, T. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar, yenilik yönetimi, H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 31-51). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim yöneticisinin liderlik davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cormican, K., and O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3rd ed.). Orlando, FL: The Dryden Press.
- Dağlı, A. (2012). Özel grupların yönetimi, Kıran, H. ve (Ed.) *Etkili sınıf yönetimi* (7. baskı; s. 303-337). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint. *Business Horizons*, 49(4), 329-339.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2010). İşletmelerde metafor kavramı ve önemi: Yöneticilerin stratejik iletişim ve paylaşım araçları olarak metaforlar ve etkin kullanım yolları. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 61-74.
- Drucker, P. F. (1998). *Sonuç için yönetim* (B. Toksöz, Çev.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve rekabetin anahtarı*. Ankara: Nova Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi. Temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdoğan, Ö. ve Ergün, M. (2011). İki farklı meslek grubunda çalışan personelin denetim odağı ve risk eğilimi düzeylerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 176-85.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., and Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Garcia, V. H., Meek, K. L., and Wilson, K. A. (2011). Advancing innovation in health care leadership. *Nursing Administration Quarterly*, 35(3), 242-7.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs: An unfolding agenda. *Interfaces*, 23(6), 52-63.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Yeni liderler* (O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gül, K., Gül, M. ve Saatçi, G. (2016). akademik yöneticilerin yönetsel yetkinlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir ve Bursa'da ampirik bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 283-301.
- Hewison, A., and Badger, F. (2006). Taking the initiative: Nurse intrapreneurs in the NHS. *Nursing Management - UK*, 13(3), 14-19.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., and Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2005). *Management*. Hoboken, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, T. L., and Hayes, C. (1996). Wanted: Entrepreneurial skills. *Black Enterprise*, 26(9), 62-63.
- Kalkan, M., Odacı, H. ve Koç, H. E. (2010). Innovativeness, risk taking, focusing on opportunity attitudes on nurse managers and nurses. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(10), 622-5.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi* (18. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasapoğlu, H. (2013). Üniversitelerde bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetsel etkililik düzeyleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 90-96.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 150-164.
- Korkmazıyürek, H., Tokat, A. O. ve Basım, H. N. (2008). Örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları: Karşılaştırmalı bir çalışma. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(263), 70-81.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Leskovaar-Spacapan, G., and Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H. (2001). The transformation of university-industry-government relations. *Electronic Journal of Sociology*, 5(4), 1-17.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Nurluoğ, Ö., Birol, C. ve Silman, F. (2010). Üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 579-599.
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve dönüşümün aracı olarak girişimci üniversite. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 87-102.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 2(6), 564-587.



- Oke, A., Munshi, N., and Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities, *Organizational Dynamics*, 38(8), 64–72.
- Ozan, M. B. ve Karabatak, S. (2013). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları ve karşılaştıkları sorunlar. *International Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 258–273.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik görgül bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.BF Dergisi (Yerel Ekonomiler Özel Sayısı)*, 163–172.
- Ökmen, M. ve Bal, V. (2013). Üniversite yöneticilerinin girişimci üniversite kavramına yönelik görüşleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 70–81.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.
- Sakıncı, S. ve Bursalıoğlu, S. A. (2012). Yükseköğretimde küresel bir değişim: Girişimci üniversite modeli. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92–99.
- Sultana, R. G. (2001). Educational innovation in the context of challenge and change: A Euro-Mediterranean perspective. In R. G. Sultana (Ed.), *Challenge and change in the Euro-Mediterranean region: case studies in educational innovation*. New York: Peter Lang.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A., Erkuş, A. ve Meydan, C. H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: Belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159–176.
- Watt, D. (2002). *How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research project*. 9 Ocak 2011 tarihinde <<http://www.bishops.k12.nf.ca/poster2004/fourpillars.pdf>> adresinden erişildi.
- Yılmaz, T. F., Tiryaki-Şen, H. ve Demirkaya, F. (2014). Başhemsirelerin yenilikçilik ve risk alma davranışlarının belirlenmesi. *Balikesir Sağlık Bilgisi Dergisi*, 3(3), 147–154.
- Zhao, H., Seibert, S. E., and Hills, G. E. (2005). The mediating role of self efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272.

online