

ÇALIŞANLARIN KONTROL ODAKLARININ ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK TUTUMLARI İLE İLİŞKİSİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. H. Nejat Basım

Başkent Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Harun Şeşen

Kara Harp Okulu
Savunma Bilimleri Enstitüsü

• • •

Özet

Bu çalışmada, bakanlıklar ve bakanlıkların bağlı/ilgili kuruluşlarından rastlantısal olarak belirlenen 172 kamu çalışanın kontrol odaklarının, “yenilikçilik”, “risk alma ve fırsatlara odaklanma” alt boyutları ile ele alınan örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde iç kontrol odaklı çalışanların dış kontrol odaklılarla karşılaştırıldığında daha yenilikçi, daha fazla risk alabilen ve fırsatlara odaklanabilen kişiler oldukları, ancak genel olarak kamu çalışanlarının sahip olduğu risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kontrol odağı, örgüt içi girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, fırsatlara odaklanma.

Relationship Between Employees' Locus of Control and Corporate Entrepreneurship Attitudes: A Study on Public Sector

Abstract

In this study the relationship between locus of control and corporate entrepreneurship attitudes of 172 public sector employees who were working in ministry departments in dimensions of “innovativeness” and “risk taking and focusing on opportunities” were investigated. When the findings were evaluated, it was found that when compared with the externals the internals were more reformist, more desirous to take risks and to focus on opportunities but employees were more reluctant to take risks and to focus on opportunities.

Keywords: Locus of control, corporate entrepreneurship, innovativeness, risk-taking, focusing on opportunities.

Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma

1. GİRİŞ

Kişilerin hem sosyal hem de çalışma hayatlarında önemli sonuçlar doğuran konulardan birisi de, söz konusu yaşantılarda olayların nedenlerinin nelerle ilişkilendirildiği ile ilgilidir. Bazı insanlar, yaşadıkları her türlü olayı, başarı ya da başarısızlıklarını kontrol edebileceklerine inanırlarken, bazıları ise şans ve kaderin yaşamlarındaki asıl belirleyici olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce farklılığı birçok davranış şeklini değiştirmekte, olayları kontrol edebildiğine inananları başarıya götürürken, her şeyi şans ya da kadere bağlayanları başarısızlık ve psikolojik problemlere taşıyabilmektedir. Bu durum, kişilerin temel taşı olduğu çalışma örgütlerini ve bu ortamlardaki yönetsel süreçleri de derinden etkilemektedir.

Örgüt içi girişimcilik de söz konusu süreçlerden birisidir. Günümüzün çalışma hayatında en önemli konu değişimi yakalamak ve hatta onun önüne geçmektir (Cummings/Worley, 1997; Basım/Sesen, 2007). Bu anlamda örgütler için değişimin hızına yetişmede girişimcilik önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte çalışan bireylerin girişimci özelliklere sahip olması örgütün bu değişimle baş etmesini kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, kişilerin kontrol odaklarının girişimcilik özelliklerini nasıl etkilediğinin araştırılması, örgütsel anlamda yöneticiler için faydalı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

2. KONTROL ODAĞI KAVRAMI

Kontrol odağı, ilk kez Rotter (1966) tarafından bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya

başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmiştir. Kişilerin yapmış olduğu bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere olabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Wood/Bandura, 1989). Kısaca ifade etmek gerekirse kontrol odağı, bireyin, yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Strauser vd., 2002).

Kavrama biraz daha derinliğine yaklaştığımızda, bazı insanların kişisel kontrol duygularının yüksek olmasına karşın, bazı insanların davranışları ile başlarına gelen olaylar arasında bağlantı kuramadıklarını söyleyebiliriz. Rotter (1966) tarafından geliştirilen teoriye göre insanlar, başlarına gelen iyi ve kötü olayların sebeplerini algılama bakımından farklılaşmaktadırlar. Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hem kendileriyle ilgili hem de başkalarının yaşadığı durumları algılama ve değerlendirmelerinde de farklılaşmaya neden olmaktadır (Taylor vd., 2006).

Rotter'a göre, birey yapmış olduğu bir davranışın pekiştirici ile sonuçlandığını algılasa, yani pekiştiricinin davranışını izlediğini ya da onunla bağlantılı olduğunu düşünürse, o pekiştiricinin gelecekte de bu davranışı izleyeceği beklentisi içine girmektedir. Bu da pekiştirmenin tekrarlanması beklentisini kuvvetlendirmektedir. Bu durumda birey, davranışını aynı yönde tekrar edecektir. Böylece bireyin pekiştirilen davranışları, pekiştiricinin davranışa olan etkisinin genel olarak “takip edilebilir” ya da “edilemez” olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bireyin gelişim süreci boyunca, bu pekiştirme deneyimi türlerinden birinin ağırlık kazanmasıyla genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşmaktadır (Rotter, 1966).

Bireyler, pekiştiricilerin ya kendileri ya da kendilerinin dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna dair genel bir beklenti içerisindedirler. Birinci durumdaki insanlar, “iç kontrol odaklı” olarak tanımlanırlar ve kendilerinde hem olumlu hem de olumsuz olayları kontrol etme yeteneği görürler. Bu tip kişilerde başarı veya başarısızlıklarının kaynağının kendileri olduğu yönünde güçlü bir inanç mevcuttur. İkinci durumdaki insanlar ise “dış kontrol odaklı” olarak adlandırılırlar ve olayların oluşunda kontrolün hep şans, kader, güçlü olan diğer insanlar gibi kendileri dışındaki faktörlerde olduğunu düşünürler (Taylor vd., 2006) ve kendilerini çevreleyen büyük ve karmaşık güçlerin davranışlarını ve hayatlarını yönlendirdiğine inanırlar.

İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. Bunun yanında, iç

kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004).

Kontrol odağının örgüt içindeki rolünü belirlemeye yönelik olarak birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin Spector (1988) iç kontrol odaklı bireylerin, iş ortamını davranışları aracılığıyla kontrol edebileceklerine inanmaları nedeniyle, dış kontrol odaklılara nazaran arzulan sonuç ve ödüllere daha kolay ulaşabildiklerini belirtmiştir.

Benzer şekilde Hammar ve Vardi (1981), yaptıkları çalışmada, kişilerin kontrol odaklarının, çalışma hayatlarında sergiledikleri davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmışlar ve içsel kontrol odaklı bireylerin dışsallara oranla istedikleri işe seçilmede daha fazla çaba sergilediklerini, tercih ettikleri işe kabul edilmek için çok daha başarılı stratejiler kullandıklarını, işlerinde daha fazla ilerlediklerini ve başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır.

Ayrıca birçok araştırma sonucu, iç kontrol odaklı bireylerin duygularını ifade etmede, dış kontrol odaklı bireylere göre daha az zorlandıklarını, kendilerine daha çok güvendiklerini ve daha az oranda başkaları tarafından onaylanma gereksinimi duyduklarını ve psikolojik-fiziksel sağlıklarına daha fazla dikkat ettiklerini ortaya koymaktadır (Hammar/Vardi, 1981). Ayrıca dış kontrol odaklı bireylerin, olumsuz olayların gerçekleşmesini engelleyemeyecekleri düşüncesiyle, iç kontrol odaklı bireylere oranla daha fazla kaygı, stres ve depresyon yaşadıkları görülmüştür (Ashby vd., 2002).

İç kontrol inancına sahip bireyler, amaçlarına ulaşma ihtimali ile gösterdikleri çaba ve tecrübelerinden ders çıkarma yeteneği arasında doğru ilişki olduğuna inanmakta ve kendileri için zor hedefler koymaktadırlar. Buna karşılık, dış kontrol odaklı bireyler de gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri netice arasında bir bağlantı olduğuna inanmayarak, başarılarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak şans faktörünü görme eğilimindedirler (Bernardi, 2001).

İki farklı kontrol odağı inancı arasındaki bir diğer farklılık ise başarı ve başarısızlık durumlarına yaptıkları nedensel yüklemelerdir (Hammar/Vardi, 1981). İç kontrol odaklılar olayların sorumluluklarını üzerlerine alarak, başarı veya başarısızlıkta sebep olarak kendilerini görmektedirler. Dış kontrol odaklılar ise, başarı ve başarısızlık durumlarını hep kendileri dışındaki faktörler ile ilişkilendirme yaparak, başarısızlıklarda diğerlerini suçlama ve dış faktörleri sorumlu tutmaya yönelmektedirler (Bernardi, 2001). Bu durumla ilişkili olarak,

Anderson (1977), iç kontrol odaklı bireylerin problem çözmeye karşı daha aktif tutum benimsediklerini; Silvester ve arkadaşları (2002) da başarısızlıkları ile ilgili, kendilerine ve kontrol edilebilir davranışlara atıfta bulunan bireylerin, işte daha fazla gelişim kaydettiklerini ve yüksek iş motivasyonuna sahip olduklarını belirtmektedirler.

3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK

Günümüzde oldukça önem kazanmış olan “girişimci” kavramı literatürde aynı zamanda “mal veya hizmet üretmek için kar ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi” (Küçük, 2005) ya da “bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini göze alan kişi” (Esposito, 2006) anlamında da kullanılmaktadır. Bir anlamda “bağımsız girişimci” olarak da adlandırabileceğimiz bu bireyler, bazı durumlarda sadece sermaye koyarak, bazen de yeni bir işletmenin kurulması sürecindeki tüm faaliyetleri organize ederek kar sağlamak amacıyla faaliyette bulunmaktadırlar. Bu çalışma kapsamında ele alınan örgüt içi girişimci ise, “kurulu bir örgütte (özel sektör firmaları, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi) yenilikçi ve geliştirici faaliyetlerde bulunan ancak doğrudan kar ya da zarar riskini üstlenmeyen çalışan” olarak tanımlanabilmektedir.

Yazında bağımsız girişimci ve örgüt içi girişimci arasında birçok benzerlik olduğu belirtilmesine (Luchsinger/Bagby, 1987; Herron, 1992) karşın, başta örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere, bu iki tür girişimci arasında birçok farklılık da bulunmaktadır. Bağımsız girişimciler istedikleri gibi yenilik yapma konusunda örgüt içi girişimcilerden daha avantajlı görünseler de; gerekli destek sağlandığında örgüt içi girişimciler, geniş örgütsel olanakları yenilikçi faaliyetlerini hayata geçirmede kullanabilmektedirler (Corbett/Hmieleski, 2005; Hisrich vd., 2005).

Girişimci örgütler ile girişimci olmayanlar arasında çeşitli farklar bulunduğu gibi, sıradan bir çalışan ile girişimci niteliklere sahip bir çalışan arasında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Temel olarak, bir örgüt içi girişimcinin öncelikle ortalamanın üzerinde performansa sahip olması gerekmektedir. Zira, performansı kötü olan bir çalışanın yapmayı planladığı yenilikler için gereken örgütsel desteği sağlayabilmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla, örgütlerde ancak yüksek motivasyonlu ve başarılı çalışanlar girişimci davranışlarda bulunmaktadırlar (Kuratko/Goldsby, 2004). Bunun yanında girişimci çalışanları diğer çalışanlardan ayıran özelliklerden biri de girişimci olanların değişimi ön plana çıkarmalarıdır (Maranville, 1992). Girişimci bir çalışan, mevcut uygulamalarla sistemin

yürümeyeceğini düşünürken; sıradan bir çalışan çoğunlukla, mevcut şartlar içerisinde çözüm arayışlarına yönelmektedir.

Girişimcilerin taşıdıkları kişilik özellikleri ile ilgili birçok farklı görüş bulunmaktadır. Değişik araştırmacılar tarafından girişimcilerin yenilikçi (Ercil, 1992; Herron, 1992; Geisler, 1993; Drucker, 1998; Daft, 2005; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Küçük, 2005), risk alan (Geisler, 1993; Johnson / Hayes, 1996; Drucker, 1998; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Küçük, 2005; Zhao vd., 2005; Hewison/Badger, 2006), değişim odaklı (Luchsinger/Bagby, 1987; Herron, 1992; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005), fırsatlara odaklanmış (Corbett/Hmieleski, 2005; Hitt vd., 2005) ve yaratıcı (Ercil, 1992; Daft, 2005; Hitt vd., 2005; Hewison/Badger, 2006) oldukları belirtilmiştir.

Bunların yanında girişimcilerin sahip olduğu özelliklerle ilgili olarak, daha düşük oranda, gelişmiş iletişim becerisi (Hitt vd., 2005), proaktiflik (Hisrich vd., 2005), vicdanlılık (conscientiousness), yüksek başarı güdüsü (Daft, 2005) ve kararlarında ısrarcı olma (Hitt vd., 2005) da yer almaktadır.

Anılan özellikler incelendiğinde bazı noktaların örtüştüğü kolaylıkla görülebilecektir. Örneğin değişime odaklı olmanın, aynı zamanda yenilikçi olmayı da gerektireceği son derece açıktır. Bu noktadan hareketle, çalışmada söz konusu özelliklerin tamamını ele almak yerine, bunlardan, üzerinde en fazla görüş birliğine varılmış olan “yenilikçilik” ile “risk alma ve fırsatlara odaklanma” boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda bu iki kavramın ne ifade ettiğinin kısaca açıklanması uygun olacaktır.

3.1. Yenilikçilik

Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, literatürde “yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001; Kitchell, 1995; Peters/Waterman, 1982). Örgütlerde yenilikçilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodunun uygulanması olarak ortaya çıkabilmektedir. Anılan faaliyetler, örgütlere salt kar avantajından daha fazla katkı sağlamaktadır (Diedre vd., 1997).

Yenilikçi olma, işletmelere olduğu kadar, yöneticilere ve çalışanlara da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Konuya ilişkin olarak Geisler (1993), araştırması sonucunda, girişimci davranışlar sergileyen yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir.

3.2. Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma

Yazında çoğunlukla birbirlerinden ayrı olarak ele alınmış olan risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumlarının, bu çalışmada birlikte ele alınması benimsenmiştir. Bunun öncelikli nedeni ülkemizde konuyla ilgili yapılan bir araştırmanın (Tokat, 2007) geçerlilik çalışmasında bu iki değişkenin aynı boyut altında birleşmiş olmasıdır. Diğer bir neden ise, Türk kültüründe risk alma ile fırsatlara odaklanmanın kavramsal olarak örtüştüğü gerçeğidir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, her yenilik başarı ile sonuçlanmamakta ve bazı yeni uygulamalar, örgütlerde çeşitli sorunlara yol açarak, durumun eskisinden de kötü olmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda, girişimci çalışanların çeşitli yaptırımlarla karşılaşması olasıdır. Bu şartlar altında girişimci çalışanların, bir ölçüde risk alabiliyor ve fırsatları değerlendirebiliyor olması örgütsel boyutta yenilik yapmanın adeta bir ön şartı gibidir. Bağımsız bir girişimci kadar olmasa da, örgüt içi girişimciler de, örgütsel sonuçların getireceği karı ve zararı üstlenmek durumunda kalabilmektedirler.

Risk alma ve fırsatlara odaklanma, her ne kadar birbirinden farklı kavramlar gibi görünse de, aslında birbirleri ile ilişkili oldukları değerlendirilebilir. Girişimci yöneticilerin sürekli fırsatlara odaklanmış olmaları, bazı durumlarda bu fırsatları değerlendirebilmek için hesaplı risk almalarını gerektirebilir. Örneğin, Hitt vd. (2005)' ne göre girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmek için gerektiğinde, üzerinde çok çalıştıkları planlarda, hatta stratejilerinde değişiklik yapmaktan kaçınmayacakları söylenebilir. Bunun yanında, eğer fırsatları değerlendirebilmek için mali sınırlamaları bir miktar aşmak gerekiyorsa, girişimci yöneticilerin bu riski de göze alabilmeleri beklenmektedir.

4. KONTROL ODAĞI İLE ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yukarıda değinilen tüm niteliklerin yanı sıra, girişimci ile girişimci olmayanları birbirinden ayıran önemli özelliklerden birisi de kişilerin kontrol odaklıdır (Bengley/Boyd, 1987). Özellikle iç kontrol odaklılık, çoğunlukla girişimciliğin önemli bir tahmin edicisi olarak nitelendirilmekte (Perry, 1990; Kaufmann vd., 1995) ve girişimci performansı tek başına etkileyen bir değişken olarak ifade edilmektedir (Herron, 1992).

Girişimcilikle kontrol odağı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çoğu çalışmada Rotter'in (1966) iç-dış kontrol odağı ölçeği kullanılmıştır (Kaufmann vd., 1995). Bu konuda Shapero (1975) girişimcilerin iç kontrol odaklı olma eğiliminde olduklarını belirtirken; Nelson (1991) da kadın girişimcilerin

erkeklere oranla daha fazla iç kontrol odaklı olduklarını söylemiştir. Bonnett ve Furnham (1991) ise üç boyutlu bir kontrol odağı ölçeği kullanarak yaptığı araştırmada bir grup girişimci öğrenci ile başka bir kontrol grubunu karşılaştırmış ve bu iki grubun kontrol odaklarının anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Girişimcilik konusunda benzer çalışmalar yapan Levin ve Leginsky (1990) de girişimci özelliği yüksek kişilerin diğerlerine kıyasla daha fazla iç kontrol odaklı olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, iç kontrol odaklı bireylerin sahip olduğu psikolojik karakter özelliklerinin onların birer girişimci olmalarını kolaylaştırdığı söylenebilmektedir (Pandey/Tewary, 1979).

Tüm bu olumlu etkilerinin yanı sıra, bazı araştırma sonuçları iç kontrol odağının kişilerin performanslarını bir üst limit noktasına kadar olumlu etkilediğini, ancak bu limitin aşılması durumunda olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Begley/Boyd, 1987; Brockhaus, 1980). Benzer şekilde, kontrol odağının girişimci performans üzerindeki etkisi değerlendirilirken, kişilerin aşırı iç odaklı olmalarının veya performansları üzerinde önemli etkilere sahip dışsal etkileri hiç dikkate almamalarının, onların girişimcilik yetenek ve davranışlarını olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Herron, 1992). Bu nedenle, kişiler yeteneklerinin limitlerini iyi bilmeli, aşırı öz güvenin getireceği iç odaklı eğilimlerden kaçınmalıdırlar.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra, genel olarak iç kontrol odağı inancına sahip bireylerin çevreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, olumlu kendilik algılamalarına sahip, atılgan ve girişimci kişiler olduklarını söyleyebiliriz. Buna karşılık dış kontrol odaklı bireylerin de, çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inanmalarından dolayı daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen kişiler oldukları söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlara dayanarak, iç kontrol odaklı olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğunu vurgulayarak (Loosemore/Lam, 2004; Silvester vd., 2002), iç kontrol odağı eğiliminin kişilerin girişimcilik özelliklerini güçlendirerek onları daha fazla yenilikçi yapacağını ve risk alma eğilimlerini artıracığını düşünebiliriz.

Bu kuramsal bilgilere ve yapılan birçok görgül çalışmaya karşın, ülkemizde kontrol odağı-örgüt içi girişimcilik ilişkisini konu eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı girişimciliğin önemli bir özelliği olarak karşımıza çıkan kontrol odağının, örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutlarında Türkiye örneğinde test etmek ve diğer ülkelerde elde edilen sonuçlarla kıyaslamaktır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Kontrol odağı ile örgüt içi girişimciliğin alt boyutları (yenilikçilik/risk alma ve fırsatlara odaklanma) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İç kontrol odaklı bireyler ile dış kontrol odaklı bireylerin yenilikçilik tutumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. İç kontrol odaklı bireyler ile dış kontrol odaklı bireylerin risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemi Bakanlıklar ve Bakanlıkların Ankara'daki bağlı/ilgili kuruluşlarında çalışan ve rastlantısal olarak belirlenen, 93 kadın ve 79 erkek olmak üzere toplam 172 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin yaşları 22 ile 47 arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 34.30 (Ss=6.20) olup, %67'si evli, %31'i bekar, %1'i boşanmış ve %1'i ise dul'dur. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, %14'ü lise mezunu, %32'si ön lisans, %48'i lisans ve %6'sı yüksek lisans derecesine sahiptir. Örneklemin mesleklerindeki çalışma süresi ise 1 ile 26 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 10,58 (Ss=9,34) yıl olarak bulunmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçları

Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği: Rotter (1966) tarafından geliştirilen bu ölçek, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu; pekiştiricilerin bireyin kendi içindeki ya da dışındaki güçlerin (şans, kader vb.) kontrolünde olduğuna dair sahip olduğu genel beklenti ya da inancı ölçmekte olup, Türkçe'ye uyarlanması Dağ (1991) tarafından yapılan ölçek 29 maddeden oluşmaktadır ve iki seçeneklidir. Testi yanıtlayan kişiden kendisine uygun olan cümleyi seçmesi istenmektedir. Ölçekteki 29 maddenin 6'sı (1, 8, 14, 19, 24, 27) dolgu maddesi olduğu için puanlanmamaktadır. Diğer sorulardan 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25 ve 29. maddelerin "a" seçenekleri; 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26 ve 28. maddelerin de "b" seçenekleri 1'er puan almaktadır. Böylece 0 ile 23 arasında bir toplam puan alınabilmektedir. Yükselen puanlar, dış kontrol odağı eğilimini ifade etmektedir.

Ülkemizde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan ölçeğin madde-toplam puan korelasyonlarının .11 ile .48 arasında değiştiği; bir örnekleme iç tutarlık katsayısının .77 olarak bulunduğu bildirilmiştir (Dağ, 1991; Savaşır/Şahin, 1997). Ölçeğin güvenirlik katsayısının çeşitli örneklemlerde .65 ile .79 arasında değerler aldığı belirtilmektedir (Basım vd., 2006; Basım/Şeşen,

2006). Bu araştırmada, ölçeğin güvenilirlik değeri .77 olarak bulunmuştur. Ölçek puanları üzerinde yapılan faktör analizlerinde farklı sayılarda faktörler elde edilmiş, ancak bunların genel olarak iç-dış kontrol odağı boyutunu oluşturdukları anlaşılmıştır. Ölçeğin, sonradan geliştirilen bazı kontrol odağı ölçekleriyle .25 ve .55 arasında korelasyonlar ortaya çıkardığı, ancak korelasyonlardaki bu göreceli düşüklüğün, yeni ölçeklerin dış kontrol boyutunu, başta şans ve kader inancı olmak üzere bazı alt boyutlara ayırarak ölçmelerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Savaşır/Şahin, 1997:101). Tüm bu faktörler değerlendirildiğinde ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli olduğu söylenebilir.

Örgüt İçi Girişimcilik Ölçeği: Katılımcıların örgüt içi girişimcilik davranışlarını ölçmek için Tokat (2007) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçek kullanılmıştır. Örgüt içi girişimcilerin yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma davranışlarından yola çıkılarak hazırlanan ölçekte toplam 15 madde yer almaktadır. Ölçekte “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”, “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ve “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” gibi ifadeler bulunmaktadır. Altılı Likert tipinde düzenlenen ölçekte, katılımcılara belirtilen davranışları hangi sıklıkta (1-Hiçbir zaman; 6-Her zaman) yaptıkları sorulmaktadır. Tokat (2007) yaptığı araştırma sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0.87 olarak belirtmiş, faktör analizi sonucunda toplam varyansın %55,28’inin açıklandığını ifade etmiştir. Bu araştırma kapsamında ise ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak bulunmuş ve açıklanan toplam varyans %53,66 olarak hesaplanmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Elde edilen sonuçlar, araştırmaya katılan 172 kişinin %65’inin (112 kişi) iç, %35’inin (60 kişi) ise dış kontrol odaklı olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların yenilikçilik puan ortalamaları 4,24 (ss=0.86) ve risk alma ve fırsatlara odaklanma puan ortalamaları 3,56 (ss=0.93)’dir. İç kontrol odaklı grubun yenilikçilik puan ortalaması 4,45 (ss=0.77); risk alma ve fırsatlara odaklanma puan ortalaması ise 3,68 (ss=1.01)’dir. Aynı ortalamalar dış kontrol odaklı grupta sırasıyla 3,83 (ss=0.90) ve 3,30 (ss=0.72) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iç kontrol odaklı olduklarını, yenilikçilik özelliklerinin yüksek, risk alma ve fırsatlara odaklanma yönlerinin ise düşük olduğunu ortaya koymakta, iç ve dış kontrol odaklı grupların girişimcilik boyutları bağlamında puan ortalamaları arasında farklılık olduğunu göstermektedir.

İç ve dış kontrol odaklı grupların yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma puan ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını ölçmek üzere

bağımsız örneklem t testi yapılmış; test sonucu elde edilen bulgular Tablo-1’de gösterilmiştir. Test sonuçları, iç ve dış kontrol odaklı grupların yenilikçilik ($t=3.024$, $p<0.01$) ile risk alma ve fırsatlara odaklanma ($t=1.435$, $p<0.05$) puan ortalamaları arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo-1: İç ve Dış Kontrol Odaklı Grupların Yenilikçilik ile Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Puanları Arası t Testi Sonuçları

Boyut	N	Ortalama	ss	F	t
Yenilikçilik				0.593	3.024**
İç kontrol odaklı	112	4,45	0.77		
Dış kontrol odaklı	60	3,83	0.90		
Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma				3.894	1.435*
İç kontrol odaklı	112	3,68	1.01		
Dış kontrol odaklı	60	3,30	0.72		

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Literatürde yer alan birçok araştırma, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklılara nazaran daha olumlu yönelimleri olduğunu ortaya koymaktadır (Strickland, 1989; Bernardi, 2001; Anderson, 1977; Spector, 1988). Bu araştırmanın sonuçları da bu bulguları destekler niteliktedir. İç kontrol odaklı bireyler, dış kontrol odaklılarla karşılaştırıldığında daha fazla yenilikçi bir tutum gösterme ve daha fazla risk alarak fırsatlara yönelme eğilimindedirler.

Tablo-2: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Alt Ölçekler	İDO	YN	RAFO
İç-Dış Odak (İDO)	1		
Yenilikçilik (YN)	-0.34**	1	
Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma (RAFO)	-0.21*	0.52**	1

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

Kendine güvenen, sorun çözme konusunda cesaretli ve istekli, işe bağlılığı, motivasyonu ve iş tatminini yüksek iç kontrol odaklı bireyler olaylara

daha olumlu bakmakta, yenilikleri daha kolay kabullenmekte ve hatta bu yenilikleri başlatan kişiler olabilmektedirler. Benzer şekilde bu kişiler, dış kontrol odaklı bireylere nazaran daha fazla risk alma eğilimi göstermekte ve değişen durumlar karşısında ortaya çıkan fırsatlara daha kolay tepki verebilmektedirler.

Kontrol odağı puanlarının yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutları ile olan korelasyonları Tablo-2’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere, kontrol odağı puanları ile yenilikçilik ($r=-0.34$, $p<0.01$) ve risk alma ve fırsatlara odaklanma ($r=-0.21$, $p<0.05$) arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Puanlar azaldıkça (birey iç kontrol odaklı oldukça) yenilikçilik ve risk alma eğilimi artmakta ve fırsatlara daha hızlı tepki gösterilmekte; puanlar arttıkça ise (birey dış kontrol odaklı oldukça) anılan tutumları sergileme eğilimleri azalmaktadır. Bu korelasyon değerleri t testi sonuçları ile paralellik arz etmektedir.

6. SONUÇ

Bu araştırmada, kontrol odağı ile örgüt içi girişimciliğin iki alt boyutu olarak yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, çalışanların büyük bir kısmının iç kontrol odaklı olduğunu ve iç kontrol odaklı olanların dış kontrol odaklılarla karşılaştırıldığında daha yenilikçi, daha fazla risk alabilen ve fırsatlara odaklanabilen kişiler olabileceğini göstermektedir.

Bu sonuçlar, farklı ülkelerde bu konuda yapılmış olan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Rusya (Kaufmann vd., 1995), İspanya (Diaz/Rodriguez, 2003), Hindistan (Pandey/Tewary, 1979) ve ABD’de (Herron, 1992) yapılan araştırmalarda da içsel kontrol odağının girişimciliği olumlu etkilediği ve içsel kontrol odaklı bireylerin daha fazla girişimci özellikler gösterdikleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları da anılan sonuçlarla benzerlik göstermekte ve içsel odaklılık arttıkça girişimcilik özelliklerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Ancak girişimcilik alt boyutları bağlamında yenilikçilik ile risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutlarına bakıldığında ülkemizde, çalışanların daha yenilikçi ancak daha az risk alan ve fırsatlara odaklanan bir tutum sergileyebilecekleri görülmektedir. Yenilikçilik puan ortalamaları belirgin şekilde yüksek iken, risk alma ve fırsatlara odaklanma puan ortalamaları orta değere yakındır. Aslında bu bulgu, yüksek oranda güç mesafesi olan ve belirsizlikten kaçınan Türk kültürünün (Hofstede, 1980) ve örneklemin seçildiği kamu kültürünün (Özen, 1996) doğal bir sonucu gibi gözükmemekte ve bir anlamda kullanılan girişimcilik ölçeğinin yapısal geçerliliğini artırmaktadır.

Araştırma sonuçları, ayrıca, kontrol odağının yenilikçilikle orta düzeyde, risk alma ve fırsatlara odaklanma ile ise düşük düzeyde bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, özellikle risk alma ve fırsatlara odaklanma boyutunu, kontrol odağı dışında bazı başka faktörlerin de etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu noktada da kültürel özelliklerin önemli bir faktör olduğunu düşünmekteyiz. Buradan hareketle, bireycilik/kolektivistlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dişilik/erkeklik gibi kültürel farklılaşma boyutlarının hem kontrol odağı hem de girişimcilik ile ilişkilerini de içeren çok yönlü çalışmalara ihtiyaç olduğunu değerlendirmekteyiz.

Tüm bu bulguların yanında çalışmamızın bazı sınırlılıklar içerdiğini de belirtmeliyiz. Bu sınırlılıklardan ilki elde edilen sonuçların genelleştirilmesi ile ilgilidir. Zira, araştırmada kullanılan örneklem yalnızca Bakanlıklar ve Bakanlıkların Ankara’ daki bağlı/ilgili kuruluşlarında çalışan personeli kapsamaktadır. Dolayısıyla, örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve farklılaştırıldığı (gerek özel sektör gerekse kamu) çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkanı sağlayacaktır. Bir diğer sınırlılık ise verilerin kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıtmasıdır. Bu bağlamda, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Son olarak, bir diğer sınırlılık da bu araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş bir araştırma olmasıdır. İleride yapılacak uzun dönemli, çalışanların girişimcilik özelliklerini sayısal veriler yönünden gözlemleyecek (örneğin yılda ürettiği yeni fikir sayısı, gerçekleştirdiği buluş gibi) araştırmalar, konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilecektir.

Sonuç olarak, bazı sınırlılıklara rağmen, araştırmanın yöneticiler için önemli sonuçlar ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. İçsel kontrol odağının girişimcilikle olan pozitif ilişkisi ülkemizde faaliyet gösteren organizasyonlar için de geçerlidir. Öyleyse, hem organizasyona personel temin ederken, hem de faaliyetleri yürütürken bu bulguların dikkate alınması olası başarısızlıkları ya da gecikmeleri engelleyebilecektir. Aksi durumda, kişilerin özellik ve niteliklerine dikkat etmeden yapılacak görevlendirmeler istenmeyen veya beklenmeyen sonuçları ortaya çıkarabilecek, örgütün faaliyet gösterdiği alandaki yenilikleri takip edememesine ya da oluşabilecek fırsatları değerlendirememesine neden olabilecektir.

Kaynakça

- ANDERSON, C. R. (1977), “Locus of Control, Coping Behaviors and Performance in A Stres Setting: A Longitudinal Study,” *Journal of Applied Psychology*, 62: 446-451
- ARSLAN, M. (2001), “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları,” GÜNEY, S. (ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım): 25-44.

- ASHBY, J. S./KOTTMAN, T./DRAPER, K. (2002), "Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications," *The Journal of Individual Psychology*, 58/1: 52-61.
- BASIM, H. N./TATAR, İ./ŞAHİN, N.H. (2006), "İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı; Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği," *Türk Psikoloji Dergisi*, 21/58: 1-14.
- BASIM, N. H./ŞEŞEN, H. (2007), *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme* (Ankara: Gazi Yayınevi).
- BASIM, N./ŞEŞEN, H. (2006), "Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 159-168.
- BENGLEY, T./BOYD, D. (1987), "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Businesses," *Journal of Business Venturing*, 2/1: 79-93.
- BERNARDI, R. A. (2001), "A Theoretical Model for The Relationship Among Stress, Locus of Control and Longevity," *Business Forum*, 26: 27-33.
- BONNETT, C./FURNHAM, A. (1991), "Who Wants To Be an Entrepreneur? A Study of Adolescents Interested in a Young Enterprise Scheme," *Journal of Economic Psychology*, 12/3: 465-478.
- BROCKHAUS, R. H. (1980), "Risk-taking Propensity of Entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, 23:509-520.
- CORBETT, A.C./HMIELESKI, K. M. (2005), "How Corporate Entrepreneurs Think: Cognition, Context, and Entrepreneurial Scripts," *Academy of Management Best Conference Paper*, D1-D7.
- CUMMINGS, T. G./WORLEY, C. G. (1997), *Organization Development and Change* (New York: West Publishing).
- DAFT, R. L. (2005), *The Leadership Experience* (Third Edition) (Canada: Thomson South-Western College Publishing).
- DAĞ, İ. (1991), "Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliliği ve Geçerliliği," *Psikoloji Dergisi*, 7/26: 10-16.
- DIAZ, F./RODRIGUEZ, A. (2003), "Locus of Control, nAch and Values of Community Entrepreneurs," *Social Behavior and Personality*, 31/8: 739-748.
- DIEDRE, E. E./ JOE, J. M./SADRI, G. (1997), "An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation," *Creativity Research Journal*, 10/1: 45-49.
- DRUCKER, P. F. (1998), *Sonuç İçin Yönetim* (1986) (İstanbul: İnkılâp Kitabevi) (Çev. Bülent Toksöz).
- ERCİL, Y. (1992), *Örgüt İçeri Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)(İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- ESPOSITO, J. C. (2006), "You're the Boss," *Career World*, 34/6: 6-10.
- GEISLER, E. (1993), "Middle Managers as Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda," *Interfaces*, 23/6: 52-63.
- HAMMAR, T./VARDI, Y. (1981), "Locus of Control and Career Self-Management Among Non-supervisory Employees in Industry Settings," *Journal of Vocational Behaviour*, 18: 13-29.
- HERRON, L. (1992), "Cultivating Corporate Entrepreneurs," *Human Resource Planning*, 15/4: 3-14.
- HEWISON, A./BADGER, F. (2006), "Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS," *Nursing Management-UK*, 13/3: 14-19.
- HISRICH, R. D./ PETERS, M. P./ SHEPHERD, D. A. (2005), *Entrepreneurship International Edition* (Sixth Edition) (New York: McGraw-Hill).

- HITT, M. A./BLACK, J. S./PORTER, L. W. (2005), *Management International Edition* (New Jersey: Pearson Prentice-Hall).
- HOFSTEDE, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values* (Newbury Park: Sage Publications).
- JOHNSON, T. L./HAYES, C. (1996), "Wanted: Entrepreneurial skills," *Black Enterprise*, 26/9: 62-63.
- KAUFMANN, P. J./WELSH, D. H. B./BUSHMARIN, N. V. (1995), "Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic," *Entrepreneurship*, Fall: 43-56.
- KITCHELL, S. (1995), "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: a Qualitative/Quantitative Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23/3: 195-205.
- KURATKO, D. F./GOLDSBY, M. G. (2004), "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship," *Journal of Business Ethics*, 55: 13-30.
- KÜÇÜK, O. (2005), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (Ankara: Seçkin Yayıncılık).
- LEVIN, R./LEGINSKY, P. (1990), "The Independent Social Worker as Entrepreneur," *Journal of Independent Social Work*, 5/1: 22-31.
- LOOSEMORE, M./LAM, A. S. Y. (2004), "The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health And Safety," *Construction Management and Economics*, 22: 385-394.
- LUCHSINGER, V./ BAGBY, D. R. (1987), "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts," *SAM Advanced Management Journal*, 10-13.
- MARANVILLE, S. (1992), "Entrepreneurship in the Business Curriculum," *Journal of Education for Business*, 68/1: 27-31.
- NELSON, G. (1991), "Locus of Control for Successful Female Small Business Proprietors," *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 27/3: 213-224.
- ÖZEN, Ş. (1996), *Bürokratik Kültür-1:Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri* (Ankara: TODAİE Yayınları).
- PANDEY, J./TEWARY, N. B. (1979), "Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs," *Journal of Occupational Psychology*, 52: 107-111.
- PERRY, C. (1990), "After Further Sightings of the Heffalump," *Journal of Managerial Psychology*, 5(2): 22-31.
- PETERS, T./WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence* (New York: Harper and Row).
- ROTTER, J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 80: 1-28.
- SAVAŞIR, İ./ŞAHİN, N. H. (1997), *Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler* (Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayınları).
- SHAPERO, A. (1975), "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur," *Psychology Today*, 9/6: 83-88.
- SILVESTER, J./GOUGH, M. F./ANDERSON, N. R./MOHAMED, A. R. (2002), "Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 59-76.
- SOLMUŞ, T. (2004), "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli," *Türk Psikoloji Bülteni*, 10: 196-205.
- SPECTOR, P. (1988), "Development of The Work Locus of Control Scale," *Journal of Occupational Psychology*, 61: 335-340.
- STRAUSER, D. R./KETZ, K./KEIM, J. (2002), "The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality," *Journal of Rehabilitation*, 68: 20-26.

- STRICKLAND, B. R. (1989), "Internal-External Control Expectancies: From Contingency to Creativity," *American Psychologist*, 44: 1-12.
- TAYLOR, S. E./PEPLAU, A. L./SEARS, D. O. (2006), *Social Psychology* (12th ed.) (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall).
- TOKAT, A. O. (2007), Öz Yeterlilik Algısının Performans ve Girişimciliğe Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü).
- WOOD, R./BANDURA, A. (1989), "Social Cognitive Theory of Organizational Management," *Academy of Management Review*, 14: 361-384.
- ZHAO, H./SEIBERT, S. E./HILLS, G. E. (2005), "The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions," *Journal of Applied Psychology*, 90/6: 1265-1272.