

DENETİM ODAĞI VE YENİLİKÇİ BİREY DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BELİRSİZLİĞE TOLERANS VE RİSK ALMANIN ARACILIK ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Akif TABAK* Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ** Öğr. El. Cem Harun MEYDAN***

ÖZ

Günümüzde yenilikçiliğin, gerek kamu gerek özel sektör açısından önemli bir işlevi bulunmaktadır. Yenilikçiliğin odağında ise bireyler bulunmakta, bireylerin yenilikçi davranışlarını ise farklı değişkenler etkileyebilmektedir. Denetim odağı da bu değişkenlerden birisidir. Bu kapsamda araştırmada denetim odağı ile yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler incelenirken, bireylerin belirsizliğe tolerans düzeyi ve risk alma eğilimlerinin de aracılık etkileri araştırılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bireylerin denetim odağı ile yenilikçi düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki tespit edilemezken; denetim odağının yenilikçilik düzeyini, belirsizliğe tolerans ve risk alma aracılığı ile etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Denetim odağı, yenilikçilik, belirsizliğe tolerans, risk alma.

THE RELATIONSHIP BETWEEN LOCUS OF CONTROL AND INNOVATIVE INDIVIDUAL BEHAVIORS: MEDIATING EFFECT OF TOLERANCE FOR AMBIGUITY AND RISK TAKING ON INNOVATIVENESS

ABSTRACT

Today, innovativeness has an important function for both the public sector and the private sector. At the focal point of innovativeness are individuals whose innovative behaviors are influenced by various factors. Locus of control is one of those factors too. In this context, while examining the relationships between locus of control and individual innovative behaviors; mediating effects of their tolerance for ambiguity and risk taking tendencies on innovativeness are also been investigated. In the present study, the relationships between the variables are examined via Structural Equation Modeling. According to the results, it is found that the locus of control affects the level of innovativeness by tolerance for ambiguity and risk taking whereas there is not a direct relationship between individual's locus of control and their innovativeness level.

Keywords: Locus of control, innovativeness, tolerance for ambiguity, risk taking.

* Kara Harp Okulu, Savunma Bilimler Enstitüsü, e-mail: atabak@kho.edu.tr

** Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sis.Ynt.Bil.Böl., e-mail: aerkus@kho.edu.tr

*** Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sis.Ynt.Bil.Böl., e-mail: cmeydan@kho.edu.tr



1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyasında rekabet etmek zorunda kalan örgütler, çalışanlarından eski dönemlere göre farklı yeteneklere sahip olmalarını beklemektedir. Bu yeteneklerin başında ise girişimcilik gelmektedir. New York, Greensbro'daki Yaratıcı Kişilik Merkezi tarafından yapılan bir araştırmada, işletmelerin % 88'inin girişimci niteliklere sahip bireyler aradıkları ve örgüt içi girişimciliği teşvik ettikleri ortaya çıkarılmıştır (Johnson ve Hayes, 1996 'den aktaran Tokat, 2007, s.74).

Yönetim yazını incelendiğinde, girişimcilik kavramının iki farklı boyutta ele alındığı görülmektedir. Bunlardan birisi örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship ya da corporate entrepreneurship), diğeri ise bağımsız girişimciliktir (entrepreneurship). Bağımsız girişimcilik genel olarak, "mal veya hizmet üretmek için kâr ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştürme gayreti içine girilmesi" şeklinde tanımlanmakta (Küçük, 2005, s.25) ve ayrıca genel ekonomik gelişmede çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Ağca ve Yörük, 2006, s.156). Görüldüğü üzere, bir anlamda "müteşebbis" in eş anlamlısı olan bağımsız girişimcilikte, sermaye konulması ve zarar riskinin üstlenilmesi önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu teşkil eden örgüt içi girişimlik, Maranville(1992, s.31)'e göre "bir ihtiyacı görüp, o ihtiyacı giderecek bir şey yaratan çalışanlar", Diedre ve diğerleri (1997, s.45) tarafından ise "her konuda yenilik yapabilmek için önceden kabul edilmiş fikirleri değiştiren ya da reddeden yaratıcı bireyler" şeklinde tanımlanmaktadır. Girişimcilik konusuna ilişkin bugüne kadar çok sayıda tanım yapılmasına rağmen, Hisrich ve arkadaşları (2005) tarafından, bu tanımlar içerisinde özellikle yenilikçilik, yaratıcılık, organize etme ve risk alma gibi kavramların temel değişkenler olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca bu tarz bireylerin, iç denetim odağı, yüksek başarı ihtiyacı, kendine güven, hesaplı risk üstlenebilme, yaratıcılık, belirsizliğe tolerans eğilimi (veya belirsizlikten kaçınma), liderlik, amaç odaklılık gibi özelliklere sahip olduğu da ortaya çıkarılmıştır (Hornaday, 1982, s.26). Benzer şekilde girişimciliğin; yüksek başarı ihtiyacı, iç denetim odağı eğilimi, hesaplı risk üstlenebilme, belirsizliğe tolerans eğilimi, kendine güven, yaratıcılık gibi özelliklerle de ilişkili olduğu değişik çalışmalarda belirtilmiştir (Hornaday, 1982, s.26; Kao, 1991, s.41; Koh, 1996, s.12).

Görüldüğü üzere, değişen dünyada örgütlerin ihtiyaç duydukları girişimci bireylerin özellikleri arasında; denetim odağı, belirsizliğe tolerans, risk alma ve yenilikçilik gibi kavramlar bulunmaktadır. Ancak, örgüt çalışanlarının yenilikçi davranış sergilemelerine etki eden çok sayıda değişken olduğu bilinmektedir. Yenilikçiliğin öncülleri (ancevents) arasında çalışanların belirsizliğe tolerans ve risk alma eğilimlerinin olabileceği söylenebilir. Çalışanların belirsizliğe tolerans ve risk alma eğilimlerinin fazla veya az olması, onların kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. O halde çalışanların bir kişilik özelliği olan iç veya dış denetim odağına sahip olmaları, belirsizliğe tolerans düzeyleri ile risk alma eğilimlerine ve sonuç olarak da yenilikçi tutum sergilemelerine neden olabilir. Bugüne kadar, bu değişkenlerin birbirleri arasındaki ikili ilişkiler farklı çalışmalarda incelenmiş olsa da, değişkenlerin tamamının yer aldığı deneysel modellerle ilişkilerin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda çalışmanın temel amacı; çalışanların denetim odağının, belirsizliğe tolerans düzeyleri, risk alma eğilimleri ve yenilikçilik düzeyleri üzerindeki etkilerini bir araştırma modeli çerçevesinde yapılacak yol analizi (path analysis) ile incelemektir.

Kuşkusuz yenilikçilik ve yenilikçiliği etkileyen davranışların, örgüt performansının artışında önemli bir etkisi vardır. Özellikle, yenilikçilik özel sektör açısından performans artışı ve dolayısıyla daha fazla kâr anlamına gelmektedir. Ancak, özel sektörden farklı olarak kamu sektöründe yenilikçilik kavramının,

örgütsel performansın artışı yanında daha farklı bir işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler; özel sektöre öncü olmak, teşvik etmek ve gelişimine destek sağlamak yanında, kamu hizmetindeki etkililiği ve vatandaş memnuniyetini artırmak şeklinde sıralanabilir. Bu nedenle, kamu örgütlerindeki yenilikçi davranışların sadece örgüt düzeyinde değil, ülke düzeyinde de önemli etkileri olabileceği söylenebilir. Bu kapsamda araştırmanın, kamu sektöründeki yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışları etkileyen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymasından da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. DENETİM ODAĞI, BELİRSİZLİĞE TOLERANS, RİSK ALMA VE YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

“Denetim Odağı”, girişimci bireylerin önemli özelliklerinden birisi olarak, bireylerin davranışlarının neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir (Rotter, 1966, s.1; Dönmez, 1985, s.39). Kavram, ilk olarak Jerry E. Phares (1957) tarafından ortaya atılmış, daha sonraki yıllarda Julian B. Rotter tarafından kuramsallaştırılmıştır. Rotter (1966), bireylerin sahip oldukları denetim odağı inançlarının farklı bakış açılarına neden olabileceğini belirtmektedir. Bireylerin sahip olduğu bu farklı bakış açıları, onların iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı olmalarına neden olmaktadır. Buna göre; iç denetim odaklı bireyler, etrafında meydana gelen olayları kendilerinin etkileyebileceği inancına sahiptir. Bu nedenle bu tip bireyler, çevresel koşulları değiştirme konusunda daha istekli davranırlar ve başarı veya başarısızlıklara daha fazla önem verirler (Küçükkaragöz, 1998, s.42; Basım ve Şeşen, 2007, s.160; Spector ve O’connell, 1994, s.2).

İç denetim odaklı bireylerin aksine dış denetim odağına sahip bireyler ise hayattaki bazı ödüllerin kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucu değil, tamamen doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004, s.41; Basım ve Şeşen, 2007, s.161; Phares, 1976, s.23). Başka bir ifadeyle, etraflarında meydana gelen olayları değiştiremeyeceklerini düşünürler. Bu bireylerin kendilerini etkileyen olayları yetenekleri, özellikleri ve davranışlarının sonucunda değil; şans, kader veya başkaları gibi kendisi dışındaki güçlerle ilişkilendirme eğiliminde oldukları görülmektedir (Cüceloğlu, 1991, s.427; Spector ve O’connell, 1994, s.2).

Bu güne kadar çok sayıda araştırmacı, Rotter (1966) tarafından geliştirilen tutum ölçeğinden faydalanarak “denetim odağı”nı bir kişilik özelliği olarak ele almış ve örgütlerdeki farklı süreçler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örneğin yapılan çalışmalarda, iç denetim odağına sahip bireylerin, dış denetim odağına sahip bireylere oranla daha fazla rol belirsizliği yaşadıkları görülmüştür (Organ ve Greene, 1974, s.101). Bunun yanında, iç denetim odağına sahip bireylerin dış denetim odağına sahip bireylere oranla çevrelerini kontrol etmek için daha fazla gayret gösterdikleri, daha fazla öğrendikleri, yeni bilgi elde etme konusunda daha istekli davrandıkları ve bilgiyi daha iyi kullandıkları belirlenmiştir (Spector, 1982, s.483). Ayrıca, dış denetim odağına sahip bireylerin, iş çevrelerini daha stresli ve tehdit edici olarak algıladıkları da tespit edilmiştir (Payne, 1988’den aktaran Spector ve O’Connell, 1994, s. 3).

Bu bağlamda, genel olarak iç denetim odaklı bireylerin etrafındaki olayları düzenleyebileceğine inanan ve değişime olumlu tepki veren bireyler olduğu söylenebilir. Bu nedenle, iç denetim odağına sahip bireylerin belirsizliğe tolerans eğiliminin yüksek, dış denetim odağına sahip bireylerin ise belirsizlikten kaçınan tarzda bireyler olabileceği beklenmektedir.

Belirsizlik, birey tarafından yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya



kategorize edilemeyen bir durumu ifade ederken, belirsizliğe tolerans belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Erdem, 2001, s.50). Başka bir ifadeyle, girişimci bireylerin önemli özelliklerinden birisi olan belirsizliğe tolerans, bireylerin belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesidir (Hofstede, 1980, s.47). Belirsizlik içeren durumlar örgütlerdeki bazı bireyler tarafından tehdit olarak kabul edilirken, bazıları tarafından da arzu edilebilir bir durum olarak algılanabilmektedir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma gibi çeşitli duygu ve davranışlara yöneldiği görülmektedir (Hofstede, 1980, s.47). Bireylerin belirsizliğe karşı gösterdikleri farklı tepkiler ile örgütsel süreçler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda; örgütlerde rol belirsizliği altında çalışan ve belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin iş tatmininin daha fazla olduğu (Frone, 1990, s.311), belirsizliğe toleransı az olan bireylerin ise panik atak, endişe gibi durumları daha fazla yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır (Dugas vd., 2001, s.556).

Denetim odağı ile belirsizliğe tolerans değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere bugüne kadar değişik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Gürol ve Atsan (2006) tarafından, Türkiye’de girişimcilik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan çalışmada, belirsizliğe tolerans ile denetim odağı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, Tabak ve Erkuş (2008) tarafından kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, iç denetim odaklı bireylerin belirsizliğe tolerans eğilimlerinin daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanında bazı araştırmalarda ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Örneğin, Parry ve arkadaşları (2007) tarafından, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada iç denetim odağı ile belirsizliğe tolerans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Keenan ve Bain (1979) tarafından İngiltere’de orta kademe yöneticiler üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise iki değişken arasında yine ilişki tespit edilememiştir. Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve yapılmış bazı araştırmalar doğrultusunda denetim odağı ve belirsizliğe tolerans arasında anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotez aşağıdadır;

H1: Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) eğilimlerini olumlu ve anlamlı olarak etkiler.

Girişimci bireylerin başta gelen özellikleri arasında yer alan yenilikçilik, yeni bir düşüncenin örgüt faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması, bunun sonucunda ise örgütsel verimlilik ve etkililiğin olumlu bir şekilde artması olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2005, s.650–651; Drucker, 1998, s.34; Hisrich vd., 2005, s.21; Hitt vd., 2005, s.34; Küçük, 2005, s.32–35; Arslan, 2001, s.42).

Günümüzde örgütler için yenilikçilik önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Drucker (1986), örgütlerin yenilik yapmayı öğrenmelerini örgütsel süreklilik ile ilişkilendirmektedir. Diedre ve arkadaşları (1997) da örgütler açısından yenilikçiliğin, fiyat ve kalite avantajından daha önemli konu olduğunu vurgulamaktadır. Genel olarak yeni bir şey yaratma şeklinde de ifade edilebilecek olan yenilikçilik, bir girişimcinin en zor işlerinden birisidir. Bu nedenle kapsamı açısından yenilik; yeni bir ürün, yeni bir dağıtım kanalı ya da yeni bir örgütsel yapı geliştirme ve buna benzer değişik faaliyetlerden birisi olabilir. O halde, çevresindeki olayları kendisinin düzenleyebileceğine inanan içsellerin, çevresindeki olayları şans ve buna benzer değişkenlerle ilişkilendiren dışsallara göre daha yenilikçi tutum sergilemeleri beklenebilir. Bu kapsamda yapılan bazı araştırmalarda; iç denetim odağı ile yenilikçilik ve risk alma arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenirken (Brockhas, 1982, s.87), yaratıcı düşünme tarzları bağlamında iç denetim odağına sahip olan bireylerin, esneklik ve orijinallik puanlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Glover ve Sautter, 1976, s.258). Bu düşünceler

ışığında test edilmek üzere geliştirilen hipotez aşağıdadır;

H2: Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, yenilikçilik düzeylerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler.

Örgütlerde bireylerin yenilikçi tutum sergilemelerini etkileyen önemli değişkenlerden birisinin de belirsizliğe tolerans, başka bir ifadeyle belirsizlikten kaçınma olduğu söylenebilir. Yukarıda da belirtildiği üzere, bireylerin belirsizliğe tolerans eğilimleri, değişime olumlu tepki vermesiyle ilgili bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğe tolerans ile yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan araştırmalarda, belirsiz durumlara olumlu tepkiler veren bireylerin yenilikçilik tutumlarının daha yüksek olduğu (Thatcher vd., 2003, s.75), belirsizliğe toleransları fazla olan bireylerin olmayanlara göre daha yenilikçi oldukları belirlenmiştir (Shane, 1995, s.49).

Belirsizliğe toleransın, yenilikçilik ile ilgili bazı kavramlarla da yakında ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin, açık fikirlilik ile belirsizliğe tolerans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Facione vd., 1994, s.348). Yaratıcılık ile belirsizliğe tolerans arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken (Tegano, 1990, s.1051), belirsizliğe toleransın esnek, bütünsel ve bağımsız düşünme yeteneğinin önemli bir bileşeni olduğu görülmüştür (Johnson vd., 1995, s.274). Ayrıca, belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin karmaşık problemlerin çözümünde daha iyi performans gösterdikleri, az olanların ise bu tarz problemlerden kaçınma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Jonassen ve Grabowski, 1993, s.71). Bunun yanında, kültürel farklılaşma bağlamında yapılan çalışmalarda ise düşük belirsizlikten kaçınma davranışı gösteren kültürlerde bireylerin daha fazla yenilikçi davranışlar gösterdiği belirlenmiştir (Singh, 2006, s.76; Diaz ve Rodriguez, 2003, s.745; Herron, 1992, s.12; Kaufmann vd., 1995, s.47. Bu düşünceler ışığında test edilmek üzere geliştirilen hipotez aşağıdadır:

H3: Bireylerin düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) eğilimleri, yenilikçilik düzeylerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler.

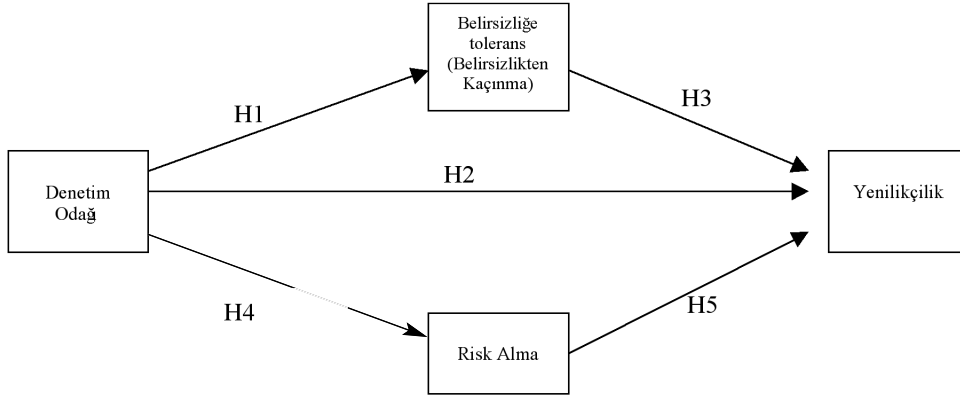
Örgütlerde bireylerin risk alma davranışları da yenilikçilik, belirsizliğe tolerans ve denetim odağı gibi bir girişimcilik özelliği ve girişimcilerin ayırt edici bir yönü olarak dikkat çekmektedir (Demircan, 2000, s.131; Zhao vd., 2005, s.1270; Basım vd., 2008, s.127). Günümüzde örgütlerin içinde yer aldığı karmaşık ve belirsiz çevre şartları, girişimcileri risk alarak hareket etmek durumunda bırakmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından belirli bir ölçüde risk almanın, yenilik yapmanın bir ön şartı olduğu vurgulanmaktadır (Aloulou ve Fayolle, 2005, s.28). Yapılan değişik çalışmalarda, iç denetim odaklı bireylerin gerekli durumlarda daha fazla risk aldığı, buna karşılık şansın hakim olduğu durumlarda ise dış denetim odaklı bireylerin daha fazla risk aldığı tespit edilmiştir (Cohen vd., 1979). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bireyler, başarısızlık korkusuyla motive olduklarında ise daha az risk alma davranışını benimsemektedirler (Bontempo vd., 1997, s.483). Öte yandan belirsizliklerin fırsatlar yarattığı, bununda daha fazla risk alma davranışına neden olduğu da belirtilmiştir (Hsee ve Weber, 1999, s.242). Yenilikçilik ve risk alma davranışı arasında yapılan çalışmalarda ise yenilikçilikle risk alma davranışı arasında pozitif bir ilişkili bulunduğu (Hyrsky ve Tuunanen, 1999, s.242) ve yenilikçilik konusunda cesaretlendirme olursa risk alma davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Rajesh ve Anju, 2000, s.71). Ayrıca, ülkemizde kamu sektöründe yapılan araştırmalarda, yenilikçilik ve risk alma davranışı arasında da pozitif ilişkiler bulunmuştur (Basım vd., 2008, s.127; Korkmazıyrek vd. 2008, s.77). Bu kapsamda test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdadır;

H4: Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, risk alma eğilimlerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Bireylerin risk alma eğilimlerinin yüksek olması, yenilikçilik düzeylerini olumlu ve anlamlı olarak etkiler.



Günümüz örgütlerinde değişimi sağlayabilecek örgüt içi girişimci birey özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalarda; bireyin yenilikçilik düzeyinin, denetim odağının, risk alma eğiliminin ve belirsizliğe tolerans düzeyinin etkili olduğu yukarıda açıklanan çalışmalarda görülmektedir. Ancak ülkemizde bu dört değişkenin tamamının birlikte ele alındığı araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada, teorik ve görgül çalışmalar esas alınarak oluşturulan hipotezlerden yola çıkılarak Şekil-1’de yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de görüldüğü üzere, bağımsız değişken olarak alınan denetim odağının bağımlı değişken olarak alınan yenilikçiliğe etkisine, belirsizliğe tolerans ve risk alma değişkenlerinin aracılık etkisinin (mediating effect) olabileceği düşünülebilir. Bu düşünce ışığında, belirsizliğe tolerans düzeyi ile risk alma eğilimlerinin aracılık etkisinin de araştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, bu etkinin ortaya çıkarılmasına yönelik geliştirilen hipotez aşağıdadır:

H6: Bireylerin dış denetim odaklı olmaları yenilikçilik düzeylerini etkilerken, düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) ve risk alma eğilimleri aracılık eder.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini kamu sektöründe iş yaşamlarını sürdüren ve güvenlikten sorumlu bir bakanlığın Ankara’daki merkez teşkilatında çalışan alt ve orta düzey çalışanlar (yaklaşık 600 kişi) oluşturmaktadır. Örneklem, bu bakanlığa bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren bir eğitim kurumunda çeşitli dönemlerde (Mart 2008-Kasım 2008 arası toplam 4 eğitim grubu) yöneticilik ve liderlik eğitimlerine katılan bakanlığın merkez teşkilatının alt ve orta düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Sekaran’ a göre (1992, s.253) 600 kişilik bir evren için örneklem büyüklüğü 234’tür. Araştırmaya toplam dâhil edilen yönetici sayısı 4 dönemde eğitimlere katılan toplam 184 kişidir. 11 yöneticinin anketi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmaya, 20 kadın ve 153 erkek olmak üzere toplam 173 yönetici katılmıştır. Bu sayının araştırma evrenini temsil edeceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda katılımcıların, yaşları 32 ile 49 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 39.2, ortalama iş

deneyimi yılı 15.1'dir. Örneklem eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, 105 katılımcının (%60.7) lisans, 56 katılımcının (%32.4) yüksek lisans ve 12 katılımcının (%6.9) doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir.

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. Denetim Odağı Ölçeği

Rotter (1966) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlama çalışmaları Dağ (1991, s.10-16 tarafından yapılan "İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği", bireylerin genellenmiş kontrole beklentilerinin bireyin kendi içindeki veya dışındaki güçlerin etkisinde olduğuna ilişkin inancını ölçmektedir. 29 maddeden oluşan ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları a ve b olmak üzere iki seçenektir. Bireyler ölçeği yanıtlarken her bir soru maddesine ilişkin kendisine uygun gelen cümleyi a ve b şeklinde işaretlemektedirler. Ölçeğin puanlanmasında ise, 29 maddenin 6'sı dolgu maddesi olduğu için puanlama sürecine katılmamakta, geriye kalan sorulardan maddelere verilen cevaplar puanlanmakta ve sonuçta bireyler 0 ile 23 arasında puan alabilmektedir. Yükselen puanlar dış denetim odağı inancındaki artışı göstermektedir.

Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nin madde-toplam puan korelasyonlarının .11 ile .48 arasında değişiklik gösterdiği, bir örnekleme ise iç tutarlık kat sayısının .77 olarak tespit edildiği belirlenmiştir. Değişik örneklemlerle yapılan çalışmalarda ise iki-yarı test güvenilirlik katsayısının .65 ile .79 arasında bulunduğu bildirilmiştir. Ayrıca ölçeğe yapılan faktör analizlerinde maddelerin genel olarak iç-dış denetim odağı boyutunu oluşturdukları anlaşılmıştır. Ölçeğin, sonradan geliştirilen bazı denetim odağı ölçekleriyle .25 ve .55 arasında korelasyonlara sahip olduğu, ancak korelasyonlardaki görece düşüklüğün, yeni ölçeklerin dış denetim boyutunu, başta şans ve kader inancı olmak üzere bazı alt boyutlara ayırarak ölçmelerine bağlı olduğu bildirilmiştir (Savaşır ve Şahin, 1997, s.93-95; Tatar, 2006, s.96; Basım ve Şeşen, 2006, s.163) Türkiye'de bugüne kadar çok sayıda çalışmada kullanılan ölçeğin, bu çalışmada güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2. Belirsizliğe Tolerans Ölçeği

Budner (1962) tarafından geliştirilen ölçek, bireylerin yeni, karmaşık ve çözümsüz durumlar olarak tanımladığı belirsizliklere karşı verdiği tepkileri ölçmektedir. Tamamı 16 maddeden oluşan ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları "Tümüyle katılıyorum." ifadesinden "Hiç katılmıyorum." ifadesine kadar uzanan 7'li Likert Ölçeği şeklindedir. Ölçeğin puanlanmasında, 16 maddeye verilen cevapların puan toplamları dikkate alınmaktadır. Böylelikle ölçeği yanıtlayan kişi 16 ile 112 arasında puan alabilmektedir. Yüksek puanlar belirsizliğe toleransın azaldığını, başka bir ifadeyle bireylerin belirsizlikten kaçındıklarını göstermektedir.

Budner'in Belirsizliğe Tolerans Ölçeği'nin geçerlilik çalışmaları Robinson ve Shaver (1969) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalar sonunda iç tutarlık kat sayısının .60 olarak tespit edildiği ve iki-yarı test güvenilirlik kat sayısının ise .85 olarak bulunduğu bildirilmiştir. Ayrıca, Yurtsever (2000, 2006) tarafından ölçeğin yüksek oranda yapı geçerliliğine sahip olduğu ve güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunduğu bildirilmiştir. Aynı şekilde Sidanius (1978) tarafından ölçeğin güvenilirliği kapsamında yapılan çalışmalarda ise iki-yarı test güvenilirlik kat sayısı .73 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirlik katsayısı .63 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Yenilikçilik ve Risk Alma Ölçeği

Ölçek, Tokat (2007) tarafından geliştirilmiş olup bireylerin yenilikçilik düzeylerini ve risk alma eğilimlerini ölçmektedir. Ölçekte, yenilikçi uygulama ve davranışları ölçmeye yönelik 7, risk alma eğilimlerini ölçmeye yönelik ise 5 madde bulunmaktadır. Ölçek “Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.” ya da “Fırsatları değerlendirebilmek için mali sınırlamaları aşabilirim.” gibi 12 ifadeden oluşmakta, altılı Likert tipindeki ölçekle katılımcıların belirtilen davranışları hangi sıklıkta (1-Hiçbir zaman; 6-Her zaman) yaptıkları sorulmaktadır. Yükselen puanlar, bireylerin yenilikçilik ve risk alma yönünde eğilimleri olduklarını göstermektedir.

Tokat (2007)’in çalışmasında yenilikçilik alt ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı .84, risk alma alt ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı .80 olarak ve ölçeğin toplam güvenilirlik kat sayısı ise .87 olarak tespit edilmiştir. Aynı ölçeği kullanan başka bir çalışmada ise yenilikçilik alt ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı .84, risk alma alt ölçeğinin güvenilirliği .77, ölçeğin toplam güvenilirliği .84 seviyesinde bulunmuştur (Basım vd., 2008). Bu çalışmada ise alt ölçeklerin güvenilirlikleri; yenilikçilik için .80, risk alma için .84 ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ise .83 olarak tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, çalışmada kullanılan ölçüm araçlarında cevapların alınmasında ikili karşılaştırmalı ölçek ile farklı Likert Tipi ölçeklerden (6’lı ve 7’li) faydalanılmıştır. Ancak, her bir ölçekten edilen puan ortalamaları sürekli değişkendir. Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler inceleneceğinden, değişkenlerin artış veya azalışı yönündeki eğilimlerinin belirlenmesi önemlidir. Ölçeklerden elde edilen bütün değişkenlere ait puan ortalamaları da sürekli değişkenler olduğu için yapılacak analizlerde kullanılması uygundur. Bu nedenle, ölçekler arasındaki bu farklılıkların analizlerde sorun yaratmayacağı söylenebilir.

4. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo-1’de verilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, bireylerin denetim odağına ilişkin puan ortalamalarının 7.84 (SS=4.99), belirsizliğe tolerans puan ortalamalarının 54.7 (SS=9.51), yenilikçilik puan ortalamalarının 5.03 (SS= .52) ve risk alma puan ortalamalarının ise, 4.36 (SS= .79) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Denetim Odağı	7.84	4.99	1			
2. Belirsizliğe Tolerans	54.7	9.51	.39**	1		
3. Yenilikçilik Düzeyi	5.03	0.52	-.24*	-.28*	1	
4. Risk Alma Eğilimi	4.36	0.79	-.38**	-0.17	.43**	1

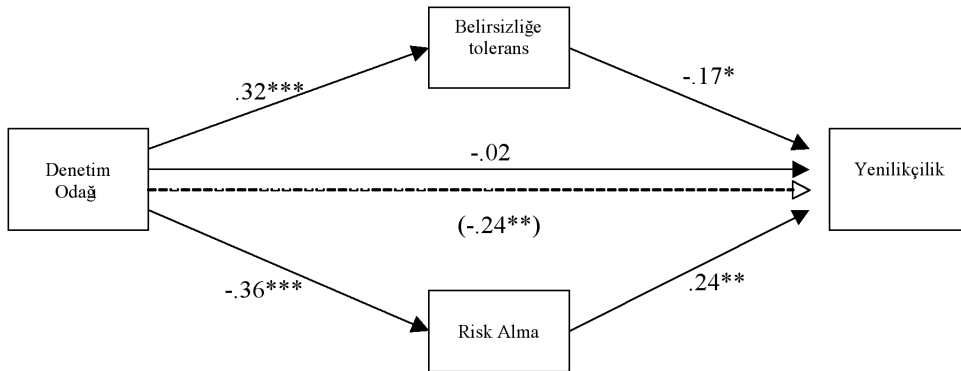
* p< .05, ** p< .01

NOT: 2’nci sırada belirtilen değişkene ait yüksek puan ortalamaları, bireylerin belirsizliğe toleranssızlıklarını (belirsizlikten kaçındıkları) göstermektedir.

Ölçülen değişkenlerin ortalamaları değerlendirildiğinde bireylerin iç denetim odaklı, belirsizliğe tolerans seviyelerinin görece yüksek, aynı zamanda risk alma eğilimlerinin ve yenilikçilik düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo 1), denetim odağı ile belirsizliğe tolerans düzeyi, risk alma eğilimleri ve yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca yenilikçilik düzeyi ile belirsizliğe tolerans düzeyi ve risk alma eğilimleri arasında da anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Belirsizliğe tolerans düzeyi ile risk alma eğilimi arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Denetim odağı, risk alma, belirsizliğe tolerans ve yenilikçilik değişkenlerinin yer aldığı Şekil-1'deki araştırma modeli AMOS 6.0 yazılımı ile test edilmiştir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .91, GFI (Goodness of fit index-Uyum iyiliği indeksi) değerinin .94, AGFI (Adjusted goodness of fit index-Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi) değerinin .89, $\chi^2/df = 2.419$ ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.114 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.



* p < .05, ** p < .01, *** p < .001,

NOT: Parantez içinde verilen değer denetim odağı ile yenilikçilik arasında doğrudan yapılan yol analizine ilişkin sonuçtur. Bu değer aracılık testi için kullanılmıştır

Şekil 2. Araştırma Modelinin Sonuçları

Araştırma modelindeki değişkenlere ait yol kat sayıları ile bunların anlamlılık düzeyleri Şekil 2, hipotez testleri sonuçları ise Tablo 2'de yer almaktadır. Çalışma kapsamında geliştirilen bütün hipotezler, denetim odağı ve yenilikçilik arasındaki etkiyi ortaya çıkarmak üzere geliştirilen hipotez (H2) hariç, destek bulmuştur.

Tablo 2. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1:Denetim Odağı → Belirsizliğe Tolerans	.32***	Kabul edilmiştir
H2:Denetim Odağı → Yenilikçilik	-.02	Reddedilmiştir.
H3:Belirsizliğe Tolerans → Yenilikçilik	-.17*	Kabul edilmiştir.
H4:Denetim Odağı → Risk Alma	-.36***	Kabul edilmiştir.
H5:Risk Alma → Yenilikçilik	.24**	Kabul edilmiştir.

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Denetim odağının yenilikçilik düzeyine etkilerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilen H2 hipotezi reddedilmiştir. Ancak, test edilen araştırma modelinde, denetim odağının yenilikçilik üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmamış olsa da belirsizliğe tolerans ve risk almanın bu etkiye aracılık edebileceği düşünülerek H6 hipotezi geliştirilmişti. Bu kapsamda denetim odağı ile yenilikçilik arasındaki etkiye, belirsizliğe tolerans ve risk alma değişkenlerinin aracılık etkisinin (mediating effect) olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007, s.23);

- (1) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerekir,
- (2) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerekir,
- (3) Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine (veya yapısal eşitlik modelinde yol kat sayıları incelendiğinde) dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerekir.

Bu kapsamda ilk aşamada, denetim odağı ile yenilikçilik arasındaki ilişki tek başına yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda denetim odağı ile yenilikçilik arasındaki yol kat sayısı -.24 (p<.01) olarak tespit edilmiştir (Bu ilişki Şekil 2’de kesik çizgilerle gösterilmektedir). Denetim odağı ile yenilikçilik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç ara değişken koşulundan ilkinin karşılamakta ve ilişkinin olabileceğine işaret etmektedir. İkinci aşamada belirsizliğe tolerans ve risk almanın, denetim odağı ile yenilikçilik düzeyi arasındaki ara değişken etkilerini belirlemek amacıyla Şekil 2’deki model incelenmiştir. İnceleme sonucunda denetim odağı ile belirsizliğe tolerans (.32, p <.001) ve belirsizliğe tolerans ile yenilikçilik (-.17, p<.05) arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre belirsizliğe tolerans ara değişkeni açısından koşulların hepsi yerine gelmiştir. Üçüncü aşamada belirsizliğe tolerans düzeyinin kısmi veya tam aracı değişken olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ara değişken koşullarına göre denetim odağı ile yenilikçilik arasında herhangi bir ilişki olmaması tam, anlamlı ilişki olup da bu ilişki katsayısının düşmesi kısmi aracılığa işaret etmektedir. Denetim odağı ile yenilikçilik arasında yol katsayısının, -.24 (p<.01)’den -.02’ye düştüğü ve bu ilişkinin anlamsızlaştığı görülmektedir. Belirsizliğe toleransın tam aracılığı söz konusudur.

Risk alma davranışının aracılık etkisi için yapılan incelemelerde ise, denetim odağı ile risk alma (-.36, $p < .001$) ve risk alma ile yenilikçilik arasında (.24, $p < .01$) anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Risk alma ara değişkeni açısından da koşulların hepsi yerine gelmiştir. Denetim odağı ile yenilikçilik düzeyi arasında yol katsayısı, -.24 ($p < .01$)'den -.02'ye düştüğü ve bu ilişki anlamsızlaştığı için risk alma eğiliminin de tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu bulgular ışığında H6 hipotezi kabul edilmiştir. Denetim odağı değişkeni, risk alma ve belirsizliğe tolerans değişkeni aracılığı ile yenilikçilik düzeyini etkilemektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim yazınında örgüt içi girişimcilik ve buna bağlı bileşenlerin, çalışanların performans ve yenilikçiliğine etkileri üzerinde değişik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada, günümüz örgütleri açısından son derece önemli bir konu olan örgüt içi girişimciliğin temel bileşenleri arasında yer alan denetim odağı, belirsizliğe tolerans, risk alma ve yenilikçilik değişkenleri arasındaki ilişkiler, değişkenlerin tamamının yer aldığı deneysel bir modelle incelenmiştir. Bu amaçla, kamu sektöründe iş yaşamlarına devam eden yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, denetim odağına ilişkin elde edilen bulgular (Ort=7.84, SS=4.99) aynı ölçek kullanılarak Türkiye'de yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Tabak ve Erkuş, 2008; Tokat vd., 2008). Belirsizliğe toleransa ilişkin elde edilen bulgular (Ort=54.70; SS=9.51) da Tabak ve Erkuş (2008) tarafından yapılan araştırmadaki bulgularla uyumludur. Yenilikçilik düzeyine (Ort=5.03, SS= .52) ve risk alma eğilimine (Ort=4.36, SS= .79) ilişkin sonuçların da Basım vd. (2008) ile Tokat (2007) tarafından yapılan çalışmalarla uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların iç denetim odaklı olduklarını, belirsizliğe toleranslarının ve risk alma eğilimlerinin de orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Yenilikçilik düzeyleri ise görece daha yüksektir. Katılımcıların iç denetim odaklı olmaları eğitim düzeyleriyle ilişkili olabilirken, risk alma ve belirsizliğe toleranslarına ilişkin orta düzeydeki puan ortalamaları kamu alanında iş yaşamlarına devam etmeleri ve yaşça büyük olmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmada ilk olarak denetim odağı ile belirsizliğe tolerans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda, '*Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) eğilimlerini olumlu ve anlamlı olarak etkiler*' şeklinde test edilmek üzere geliştirilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dış denetim odaklı bireylerin belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduklarına ilişkin elde edilen bu sonuç, Türkiye'de Gürol ve Atsan (2007) ile Tabak ve Erkuş, (2008) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çevresinde meydana gelen olayları etkileyemeyeceğini düşünen dış denetim odaklı bireylerin, belirsizliği tehdit olarak algılamaları ve belirsizlik olan ortamlardan kaçınmaları kültürel faktörlerle ilişkili olabilir. Bu sonuç, Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu grupta olduğunu belirten Hofstede'nin (1980) çalışmaları tarafından da desteklenmektedir.

Çalışmada '*Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, yenilikçilik düzeylerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler*' şeklinde belirlenen H2 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan ve yukarıda belirtilen ampirik (görgül) ve kuramsal çalışmalarla uyumlu değildir. Dış denetim odaklı bireylerin daha edilgen, kendine güven ve öz saygı seviyelerinin görece daha düşük olduğu düşünüldüğünde, bireylerin yenilikçilik algılamalarını olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak, her ne kadar araştırma



modelinde dış denetim odağı ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmasa da, bu iki değişken arasındaki etkiye belirsizliğe tolerans ve risk alma gibi iki değişkenin tam aracılık ettiği ortaya çıkarılmıştır. Başka bir ifadeyle denetim odağı, risk alma ve belirsizliğe tolerans aracılığı ile dolaylı olarak yenilikçiliğe etki etmektedir. Bu sonuç, çalışmanın temel sorusuna yanıt olması açısından da önemli görülmektedir.

Araştırmada, *'Bireylerin düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) eğilimleri, yenilikçilik düzeylerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler'* şeklinde test edilmek üzere geliştirilen H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bireylerin belirsizlikten kaçınmalarının, başka bir deyişle değişime olumsuz yaklaşımlarının, yenilikçilik algılamalarını olumsuz yönde etkileyeceği beklenen bir sonuçtur. Araştırmada elde edilen bu bulgu, Tegano (1990), Shane (1995) ve Thatcher (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Aynı şekilde, dış denetim odağının bireyin risk alma eğilimine etkisini ortaya çıkarmak üzere geliştirilen *'Bireylerin dış denetim odaklı olmaları, risk alma eğilimlerini olumsuz ve anlamlı olarak etkiler'* şeklindeki H4 hipotezi de kabul edilmiştir. Bu bulgu da Cohen ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yeniliğin temel bileşenlerinden birisinin de risk alma eğilimi olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda, araştırmada bu gerçekliği sınamak üzere geliştirilen *'Bireylerin risk alma eğilimlerinin yüksek olması, yenilikçilik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler'* H5 hipotezi de kabul edilmiştir. Elde edilen sonuç, Aloulou ve Fayolle (2005), Thatcher ve arkadaşları (2003), Basım ve arkadaşları (2008), Korkmazıyrek ve arkadaşları (2008) ve Hyrsky ve Tuunanen (1999) tarafından tespit edilmiş olan araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Dış denetim odaklı bireyler riskten kaçarlarken, belirsizliğe toleransları da düşüktür. Bu nedenle, yenilikçiliğin desteklenmesi açısından gerek personel seçiminde gerekse yenikçiliğe ilişkin faaliyetlerde çalışanların kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gereken kritik bir konu olduğu söylenebilir.

Yukarıda da ayrıntılı bir şekilde belirtildiği üzere, Dünya'da ve Türkiye'de bugüne kadar yapılan değişik çalışmalarda, örgüt içi girişimcilik bağlamında denetim odağı, belirsizliğe tolerans, risk alma ve yenilikçilik gibi değişkenler araştırma konusu olmuş ve aralarındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak dikkat çekici olan, bu değişkenlerin tamamının yer aldığı bir araştırma modeli ile test edilen bir çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır. İşte bu ihtiyaç doğrultusunda, kuram ve görgül araştırma sonuçları ışığında geliştirilen hipotezlerle araştırma modeli oluşturulmuştur. Geliştirilen bu model araştırmacılara; denetim odağı ile yenilikçilik arasındaki etkileşimde belirsizlikten kaçınma ve risk almanın aracılık edebileceği düşüncesini getirmiştir. Çünkü, yenilikçilik içinde risk bulundurmakta, başka bir ifadeyle risk olmadan yenilikçilik olmamaktadır. Ayrıca bireyin denenmemiş bir şeyi ilk defa yapması da belirsizliği ve dolayısıyla bireyin belirsizliğe toleransını veya belirsizlikten kaçınmasını gündeme getirmektedir. Araştırmacılar tarafından bu düşüncelerle test edilmek üzere, *'Bireylerin dış denetim odaklı olmaları yenilikçilik düzeylerini etkilerken, düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) ve risk alma eğilimleri aracılık eder'* H6 hipotezi geliştirilmiş ve sonuçta kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre; bireylerin belirsizliğe tolerans düzeyi ile risk alma düzeylerinin, denetim odağı ve yenilikçilik düzeyi arasındaki ilişkiye tam aracılık ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Başka bir ifadeyle denetim odağı, belirsizliğe tolerans ve risk alma eğilimi aracılığı ile yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. Bu bulgunun çalışmayı benzer çalışmalardan farklılaştırdığı düşünülmektedir. Nitekim, yapılan yazın taramasında da denetim odağı ile yenilikçilik arasındaki ilişkide belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisine ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Sonuç olarak, gözlenen değişkenlerle yol analizinin yapıldığı bu araştırmada, denetim odağı ve belirsizliğe tolerans, belirsizliğe tolerans ve yenilikçilik, denetim odağı ve risk alma ile risk alma ve

yenilikçilik arasında belirlenen anlamlı ilişkilerin, gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan araştırmalarla uyumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, iç denetim odaklı bireylerin belirsizliğe toleranslarının ve risk alma eğilimlerinin, aynı zamanda yenilikçilik düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin çevrelerindeki olayları kendilerinin etkileyebileceği inancına sahip olmalarından dolayı, belirsiz durumlarla baş edebilme inançlarının da yüksek olması beklenmektedir. Benzer şekilde, iç denetim odaklı bireylerin risk alma düzeylerinin yüksekliği, bu bireylerin olayları etkileme ve değiştirebilme inançlarından kaynaklanmış olabilir. İç denetim odaklı bireylerin diğer dikkat çekici davranışı da risk alma eğilimi ile ilgilidir. Belirsizlik ortamının beraberinde risk faktörünü de getirmesi, bu tip bireyleri riski fırsata dönüştürme yönünde motive edebilir. Dolayısıyla iç denetim odaklı bireyler belirsizliği bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak görebilmektedir. Bu fırsatlardan yararlanabilmek için, yenilikçi tavır sergilemeleri olağan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak araştırma modelinde de test edildiği gibi denetim odağının bireylerin yenilikçi düzeylerini doğrudan etkilemediği, belirsizliğe toleransı düzeyleri ve risk alma eğilimlerinin tam aracılık rolleri ile yenilikçi düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bireysel özelliklerin önemli olduğuna işaret ederken, aynı zamanda bireylerin risk alma davranışını artıracak ve belirsizliğe toleranslarını yükseltecek örgütsel değişkenlerin de dikkate alınmasını gerektiğini göstermektedir. Başta üst yönetim ve liderlik uygulamaları olmak üzere, risk alma ve yenilikçi davranışını destekleyecek örgüt kültürü ve örgüt ikliminin varlığı da bireylerin yenilikçilik düzeylerindeki artışa kritik katkılar sağlayabilir. Bu faktörlerin gelecek araştırmalar dikkate alınmasıyla daha açıklayıcı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanında araştırma sonuçları, kamu kuruluşları açısından da yenilikçilik konusunun önemli olduğunu ortaya çıkarmakta, kamu alanındaki yenilikçiliğin ve bu konudaki elde edilecek başarıların alt ve orta düzey yöneticilerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle kurum içi yenilikçilik açısından, alt ve orta düzey yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve eğilimlerinin son derece etkili olduğu anlaşılmıştır.

Çalışma, yukarıda belirtilen sonuçların yanı sıra bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, araştırmada kullanılan örneklem Ankara'da bir kamu kuruluşunda görev yapan alt ve orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Ancak araştırma modelinin yenilikçiliğin daha önemli olduğu özel sektörde test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, araştırmanın sadece kamu sektöründe yapılması bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Nicelik ve nitelik olarak farklılaştırılmış örneklem grupları üzerinde (özellikle özel sektörde) yürütülecek çalışmalarla daha etkili sonuçlara ulaşılabilmesi mümkündür. Ayrıca bireylerin kendi değerlendirmelerini kendilerinin yapması sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı sınırlılığını ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü ve son olarak araştırmada gizli (latent) değişkenlerle yol analizi yapmak yerine, daha az avantaj sağlayan, gözlenen (observed) değişkenlerle yol analizi tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeni ise, bu yöntemin diğer yöntemlere göre kolay uygulanabilir olması ve ayrıca araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği Türkiye'de farklı çalışmalarda kanıtlanmış olmasıdır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006).** Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* C:VIII, sayı:2: 155-172.
- Aloulou, W. ve Fayolle, A. (2005).** A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture* 13 (1): 21-45.
- Arslan, M., (2001).** Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara: 25-44.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986).** The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.
- Basım, H.N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat A.O. (2008).** Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19: 121-130.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2006).** Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı:23: 159-168.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2007).** Transformation to a Learning Organization: A Comparative Study on Textile Industry in Turkey. *İktisat İşletme ve Finans* 21 (251): 114-122.
- Bontempo, R.N., Bottom, W.P. ve Weber E.U. (1997).** Cross-Cultural Differences in Risk Perception: A Model-Based Approach. *Risk Analysis* Vol. 17: 480-492.
- Brockhas, R.H. (1982).** The Psychology of the Entrepreneur. Kent, C.A., Sexton, D.L. ve Vesper, K.H. (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Budner, S. (1962).** Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality* 30: 29-50.
- Cohen, P.A., Sheposh, J.P. ve Hillix, A. (1979).** Situational and Personality Influences on Risk-Taking Behavior: Effects Of Task, Sex, and Locus of Control. *Academic Psychology Bulletin* 1: 63-67.
- Cüceloğlu, D. (1991).** *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Daft, R.L. (2005).** *The Leadership Experience*, Third Edition, Mason, Thomson, South-Western: Ohio.
- Dağ, İ. (1991).** Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği(RİDKOÖ)'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği. *Psikoloji Dergisi* 7(26): 10-16.
- Demircan, N. (2000).** *Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişisel Özellikleri Konusunda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Diaz, F. ve 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. ve Gohnaz, S. (1997).** An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation. *Creativity Research Journal* 10 (1): 45-49.
- Dönmez, A. (1985).** Denetim Odağı. *AÜEBF Dergisi* XVIII, (1-2.): 41-52.
- Drucker, P.F. (1986).** *Sonuç İçin Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılâp Kitabevi: İstanbul.
- Drucker, P.F. (1998).** The Coming of The New Organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press:1-19.
- Dugas, M.J., Grosselin, P. ve Ladouceur, R. (2001).** Intolerance of Uncertainty and Worry: Investigating Specificity in a Nonclinical Sample. *Cognitive Therapy and Research* 25(5): 551-558.
- Erdem, F. (2001).** Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2): 43-61.
- Facione, N.C., Facione P.A. ve Sanchez C.A. (1994).** Critical Thinking Disposition as a Measure of Component Clinical Judgment: The Development of the California Critical Thinking Dispositions Inventory. *Journal of Nursing Education* 33(8): 345-350.
- Frone, J.R., (1990).** Intolerance of Ambiguity as a Moderator of the Occupational Role Stress – Strain Relationship: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 11(4): 309-320.
- Glover, J. ve Sautter, F. (1976).** An Investigation of the Relationship of Four Components of Creativity to Locus of Control. *Social Behavior and Personality* 4(2): 257-260.
- Gürol, Y. ve Atsan, N. (2006).** Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students: Some Insights for Entrepreneurship Education and Training in Turkey. *Education and Training* 48,1: 25-38.
- Herron, L. (1992).** Cultivating Corporate Entrepreneurs. *Human Resource Planning* 15 (4): 3-14.
- Hsee, E.K. ve Weber, E.U. (1999).** Cross-National Differences in Risk Preference and Lay Predictions. *Journal of Behavioral Decision Making* 12, s.165-179.
- Hisrich, R. D., Peters M.P. ve Shepherd, D.A. (2005).** *Entrepreneurship*, McGraw-Hill: New York.
- Hitt, M.A., Black, J.S. ve Porter, L.W. (2005).** *Managemet*, Pearson Prentice-Hall: New Jersey.
- Hofstede, G. (1980).** Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics* (Summer): 42-63.
- Hornaday, J. (1982).** Research About Living Entrepreneurs, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H.Vesper (eds). Prentice Hall: Englewood Cliffs, 26-27.
- Hyrsky, K. ve Tuunanen, M., (1999).** Innovativeness and Risk-Taking Propensity: A Cross-Cultural Study of Finnish and U.S. Entrepreneurs and Small Business Owners, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 48 (3): 238-256.
- Jonassen, D.H. ve Grabowski, B.L. (1993).** Handbook of Individual Differences, Learning and Instruction, Lawrence Earlbaum Associates: Hillsdale, NJ.



- Johnson, H. L., Court, K.L., Roersma, M.H. ve Kinnaman, D. T. (1995).** Integration as Integration: Tolerance of Ambiguity and the Integrative Process at the Undergraduate Level. *Journal of Psychology and Theology* (23)4: 271-276.
- Kao, J. (1991).** *The Entrepreneur*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Kaufmann, P.J., Welsh D.H.B. ve Bushmarin N.V. (1995).** Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20 (1): 43-56.
- Keenan, A. ve Bain, G.D.M. (1979).** Effects of Type A Behavior, Intolerance of Ambiguity, and Locus of Control on The Relationship Between Role Stress and Work-Related Outcome. *Journal of Occupational Psychology* 52: 277-285.
- Koh, H. (1996).** Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong-Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology* 11(3): 12-25.
- Korkmazıyrek, H., Tokat A.O. ve Basım, H.N. (2008).** Örgüt İçi 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 İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara
- Küçükkaragöz, H. (1998).** *İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerin Kontrol Odağı Oluşumuna Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE: İzmir.
- Maranville, S. (1992).** Entrepreneurship in the Business Curriculum. *Journal of Education for Business* 68, 1: 27-31.
- Organ, D.W. ve Greene, C.N. (1974).** Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 59: 101-102.
- Parry, R. ve Wharton, R. (2007).** Teaching and Learning in Internationalized MBA Programs. *The Journal of American Academy of Business* 10: 163-169.
- Phares, J.E. (1976).** *Locus of Control in Personality*, General Learning Press: New Jersey.
- Rajesh, S. ve Anju, S. (2000).** Risk Taking Versus Quality Orientation: Effect On New Product Innovativeness. *AMA Winter Educators' Conference Proceedings* Vol. 11: 70-72.
- Rotter, J.B. (1966).** Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcements. *Psychological Monographs* No. 80: 1-28.
- Robinson, J. P. ve Shaver, P. R. (1969).** *Measures of Social Psychological Attitudes*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Savaşır, I ve Şahin N.H. (1997).** Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.
- Sidanius, J. (1978).** In Tolerance of Ambiguity and Socio-politico Ideology: A Multidimensional Analysis. *European Journal of Social Psychology* Vol.8: 215-235.

- Shane, S. (1995).** Uncertainty Avoidance and The Preference For Innovation Championing Roles. *Journal of International Business Studies* 26(1): 47-68.
- Singh, S., (2006).** Cultural Differences in, and Influences On, Consumers' Propensity To Adopt Innovations. *International Marketing Review* 23(2): 173-191.
- Solmuş, T. (2004).** İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, Eylül – Aralık, Ankara: 40-49.
- Spector, P.E. (1982).** Behavior in Organizations as a Function of Employee Locus of Control, *Psychological Bulletin*. 91: 482-497.
- Spector, P.E. ve O'Connell, B.J. (1994).** The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type A to The Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67: 1-11.
- Şimşek Ö.F. (2007).** *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Yayıncılık: Ankara.
- Tabak, A. ve Erkuş, A. (2008).** Denetim Odağının Bireylerin Belirsizlikle Başetme Düzeylerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe İİBF Dergisi* 26(1): 213-228.
- Tatar, İ. (2006).** *İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Tegano, D.W. (1990).** Relationship of Tolerance for Ambiguity and Playfulness to Creativity. *Psychological Reports* 66: 1047-1056.
- Thatcher, J.B., Stepina, L.P., Srite, M.ve Liu, Y. (2003).** Culture, Overload and Personal Innovativeness with Information Technology: Extending the Nomological Net. *Journal of Computer Information Systems* Vol.44, Part 1: 74-81.
- Tokat, A.O. (2007).** *Öz Yeterlilik Algısının Performans ve Girişimciliğe Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma*,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Yurtsever, G. (2000).** Ethical Beliefs and Tolerance of Ambiguity. *Social Behavior and Personality: An International Journal* Vol.28 (2): 141-148.
- Yurtsever, G. (2006).** Measuring Moral Imagination. *Social Behavior and Personality: An International Journal* Vol.34 (3): 205-220.
- Zhao, H., Seibert, S.E. ve Hills, G.E. (2005).** The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1265-1272.