

İŞ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞAN GİRİŞİMCİLİĞİ YÖNELİMİNE ETKİSİNDE KONTROL MEKANİZMALARININ ROLÜ



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
KAÜİİBFD,
Cilt. 7, Sayı. 14, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Bu makale, birinci yazarın doktora tezinden ve ilgili araştırma bulgularından bölümler içermektedir.

Makale Gönderim Tarihi: 20.06.2016

Yayına Kabul Tarihi: 29.09.2016

İpek KIŞLALI
Yrd.Doç.Dr.
Trakya Üniversitesi
Uzunköprü Uygulamalı
Bilimler Yüksekokulu
ipekkislali@trakya.edu.tr

İnci ERDEM ARTAN
Prof.Dr.
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi
iartan@marmara.edu.tr

ÖZ Bu çalışma, iş ve kişilik özelliklerinin çalışan girişimciliği yönelimine etkisinde kontrol mekanizmalarının rolünün incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada 305 kişinin anket cevaplarının analizleri dikkate alınmıştır. Bulgular, kişilik özelliklerinden iş kontrol odağı değişkenindeki farkları öne çıkararak bu farklılaşmaların çalışan girişimciliği yöneliminde anlamlı farklar oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bulgularda kontrol mekanizmalarıyla ilgili değişkenlerden insan kaynakları yönetim kontrol mekanizmaları ve bireysel kontrol değişkenlerinin seviyelerine bağlı olarak çalışan girişimciliği yönelimine etkide farklılaşmalar da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç girişimcilik, insan kaynakları, kontrol

JEL Kodları: L26, L53, O15
Türü: Araştırma

DOI:10.9775/kauibfd.2016.025

Atıfta bulunmak için: KIŞLALI, İ. ve ERDEM ARTAN, İ. (2016) “İş ve Kişilik Özelliklerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimine Etkisinde Kontrol Mekanizmalarının Rolü” *KAÜİİBFD* 7(14), 519-556.

THE ROLE OF CONTROL MECHANISMS IN THE EFFECT OF JOB AND PERSONALITY CHARACTERISTICS ON INTRAPRENEURSHIP BEHAVIOR



Kafkas University
Journal of Economics and
Administrative Sciences Faculty
KAUJEASF
Vol. 7, No. 14, 2016
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 20.06.2016

Accepted Date: 29.09.2016

İpek KIŞLALI
Assist.Prof.Dr.
Trakya University
Uzunköprü School of
Applied Sciences
ipekkislali@trakya.edu.tr

İnci ERDEM ARTAN
Prof.Dr.
Marmara University
Faculty of Business
Administration
iartan@marmara.edu.tr

ABSTRACT The aim of this study is to analyze the role of control mechanisms in the effect of job and personality characteristics on intrapreneurship behavior. Quantitative research methods have been used in the study. The analyses of the questionnaires of 305 participants have been taken into consideration. The findings emphasize that the differences especially in work locus of control variable, as one of the personality characteristics, cause significant differences in intrapreneurship behavior. With respect to levels of control mechanism variables which are human resources management control mechanisms and personal control variables, differences in the effect on intrapreneurship behavior have also been detected.

Keywords: *Intrapreneurship, human resources, control*

JEL Codes: *L26, L53, O15*

Type: *Research*

Cite this Paper: KIŞLALI, İ. ve ERDEM ARTAN, İ. (2016) “The Role of Control Mechanisms in the Effect of Job and Personality Characteristics on Intrapreneurship Behavior” *KAUJEASF* 7(14), 519-556.

1. GİRİŞ

Yaşamlarını sürdürmek, başarılı olmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumlar yönetim-organizasyon anlamında yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımlara ihtiyaç duymakta ve insanlar aracılığıyla bu ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımlara sahip olan bu insanlar arasında, kurum içi girişimci olarak başarıyı yakalayanlarla ilgili yapılan araştırmaların bulguları kurum içi çalışan girişimciliğine yönelim tanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Tanımları belirlemek için yönelimi etkileyen durumsal ve kişisel faktörlerin saptanması gerekmektedir. “Weiss ve Adler (1984)’a göre hem durumsal faktörler, hem de kişilik iş ortamında çalışan davranışını belirlemede önem taşımaktadır. Kişiliğin ve durumsal faktörlerin birleşik etkilerinin incelenmesi, sadece birinin incelenmesiyle karşılaştırıldığında işyerindeki incelemelerde daha bütüncü bir bakış açısı sunmaktadır” (Loneragan ve Maher, 2000: 213). Kurumların hedeflerine ulaşma yolunda çalışanları doğrudan ilgilendiren insan kaynakları yönetimi kontrol (İKYK) mekanizmalarının ve bireysel kontrolün de, sonuçları etkileyeceğine inanılmaktadır. Özerklik (otonomi), beceri kullanımı (çeşitliliği) ve monotonluk (rutinlik) özellikleri Dunham tarafından 1976 yılında yapılan çalışma sonucunda ‘iş karmaşıklığı’ (job complexity) adlı tek boyut altında toplanmıştır (Cummings ve Dunham, 1980: 399).

Bu doğrultuda, yapılan çalışmada iş karmaşıklığı ile çalışanın kişilik özelliklerinden biri olan iş kontrol odağının kurum içindeki girişimciliğe etkisinde İKYK mekanizmalarının ve bireysel kontrolün rolünün araştırılması hedeflenmektedir. Yönetimin temel işlevlerinden biri olan kontrole bakıldığında; kontrolün yetersiz olması kurumların ve bireylerin amaçlardan sapmasına neden olmaktadır. Kontrolün belli bir seviyenin üzerinde olması ise çalışanların yapmakta oldukları işlere yeni bakış açıları getirmelerine engel oluşturabilmektedir. Kurumlar için kuralları ve amaçları belirleyenlerin (tepe yönetimi), kurallara uygun olarak yönetenlerin (orta kademe yönetimi), çalışanların ve kontrol edenlerin kimi zaman birbirinden farklı kişiler olduğu bilinmektedir. Ancak; bilinen bir diğer gerçek de kurum çalışanlarının bu grupların birden fazlasında görev aldıkları, kimi zaman kontrol eden, kimi zaman da kontrol edilen olduğudur. Kontrol etmek asli görevleri olmasa da, bu çalışma kapsamında; çalışanların yaptıkları işi kontrol ettikleri, başka bir deyişle çalışanlarda otokontrol olduğu başlangıç şartı olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada kontrol mekanizmaları, iş ve kişilik özellikleri, çalışan girişimciliğine yönelim konuları için ölçüm araçları kullanılarak niceliksel çalışma yapılmaktadır. Bu çalışma için yapılan araştırma; İKY süreçlerinde; iş tanımlarının netleştirilmesine yönelik iş karmaşıklığının ele alınması, seçme-yerleştirmeye ve eğitime yönelik kullanılmak üzere kişilik özelliklerinden

kontrol odağının incelenmesi, performans değerlemeye yönelik kontrol mekanizmalarının düzenlenmesi ve hem çalışanların hem kurumların kariyer planlaması kapsamında değerlendirilmek üzere kurum içindeki çalışan girişimciliği yönelimine/girişimcilik konularına destek olabilecek farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Yapılan araştırmanın içeriğinin yer aldığı araştırma bölümünden önceki ilk bölümde iş özellikleri ve iş karmaşıklığı, kişilik özellikleri başlığı altında kontrol odağı, yönetim kontrolü ve sistemleri ile girişimcilik konularına değinilmektedir. Bir algı çalışması olan bu çalışmanın araştırma içeriğiyle ilgili detaylar, bulgular ve değerlendirmeler araştırma ve sonuç bölümlerinde yer almaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Özellikleri ve İş Karmaşıklığı

Bu bölümde, iş, iş tasarımı ve çalışma tasarımı hakkında genel bilgi, iş özellikleriyle ilgili yapılmış araştırmalardan örnekler, iş özellikleri modeli, iş karmaşıklığı, iş özelliklerinden ve iş karmaşıklığından kaynaklanan sorunlar ve başlıca önlemler konularına değinilmektedir.

“İş, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik anlamda tanımlanabilir. Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır. Bu çabanın temel amacı ekonomik bir değer yaratmak olup, bunun sonucu mal ya da hizmet üretilir ve karşılığında ücret elde edilir. Sosyolojik (toplumsal) anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Psikolojik anlamda ise iş, çalışana saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur.” Her işin kendine özgü nitelik, nicelik, incelik, ustalık, sorumluluk ve çalışma koşulları vardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 2).

“Kurumların tasarlanma aşamasında, yapılan çalışmaların yönlendirilmesinde ve kontrol edilmesinde kullanılan sistemler çok çeşitlidir ve burada seçilecek yöntem onların nasıl bir fonksiyon taşıyacağını dikkate değer bir şekilde etkileyebilmektedir. İşlerin nasıl tasarmlandığı da, iş motivasyonu ve bireylerin verimliliği üzerinde en önemli etkenlerden biri olabilmektedir” (Porter vd., 1975: 274). “İş tasarımı insanların çalışırken yaptıklarını açıklarken, çalışma tasarımı tüm yapılanları kapsayan toplam çalışma sistemlerini açıklamaktadır. İş tasarımı operasyon büyüklüğünün (iş içeriği), işin nasıl yapılması gerektiğinin (iş metodu) ve çalışan için aktivitelerindeki optimum dengesiyle ilgilidir. Çalışma tasarımı bir dereceye kadar işin içeriğini geliştirir. İş tasarımı ise bir görevin yerine getirilmesi için gerekleri yapmak üzere belli prensipler kullanır” (Nadler, 1963: 645-646).

Cummings ve Dunham’a göre; “iş tasarımının başarılı olması için yol; operasyonel görevleri, bu görevleri yerine getirecek çalışanların değerlerini,

ihtiyaçlarını ve kurumun ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirmektedir. Dunham'a göre çalışanların değerleri arasındaki farklar ve işin yapıldığı kurumun özellikleri çalışanın işlere karşı tutumunu etkileyerek belli iş özelliklerinin daha az veya daha fazla memnun edici, motivasyon sağlayıcı ve etkili olmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, işlerin tasarımı kuruma belli gerekler yüklemektedir. Örneğin, pek çok çalışan için daha tatmin edici olarak tasarlanmış işler, durumun daha yüksek beceri kullanımına (çeşitliliğine/seviyelerine) ihtiyaçla sonuçlanmasına ve dolayısıyla bu beceriler için daha yüksek ücret verilmesine neden olur. Kurumlar işleri planlarken bu konuları dikkate almak durumundadırlar" (Cummings ve Dunham, 1980: 386).

Zaman içinde kurumlar hem yaptıkları işleri çeşitlendirdiler, hem de yapısal olarak büyüdüler ve genişlediler. 20. Yüzyılın başında Frederick W. Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim yaklaşımı işlerin standartlaşması ve iş bölümü üzerinde durmuş, hareket ve zaman etütleri ile de süreci standartlaştırma yolunu önermiştir (Porter vd., 1975: 275). Taylor'ın yaklaşımıyla beraber çalışanları seçme, eğitme, değerlendirme ve ücretleme için sistematik bir temel oluşturmak üzere işlerin tanımlanması ve analizi ile ilgili yoğun araştırma çabaları ortaya çıkmıştır.

Bu arada, otomasyon ve yoğun üretim arttıkça işlerin çoğu çok rutin, basit, tekrarlayan ve yüksek oranda çalışanın kontrolü dışında bir hal almıştır. Rutin özellik taşıyan işler arttıkça çalışan sayısı artmış, beceri seviyesi yüksek olanlar da bu tip işlere alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler üzerine, çalışanlar ve gözetimciler basitleştirilmiş, rutin hale gelmiş işlerden şikayet etmeye başlamışlar, işe devamsızlık, işten ayrılmalar ve çalışan memnuniyetsizliği artmış, bunun sonucunda da bu konularla ilgili deneysel çalışmalar ortaya çıkmıştır. 1924'te Vernon, çalışanların izin verilmeden işe ara verdiklerini; 1950'de Worthy yaptığı çalışmada bölümlenmiş, basitleştirilmiş işlerde çalışanların moral ve verimlilik seviyelerinde düşüş görüldüğünü yaptıkları çalışmalarla ortaya çıkarmışlardır. Benzer çalışmalardan biri olan Walker ve Guest'in 1952'de 1000 kişilik otomobil fabrikasında yaptığı araştırma da devamsızlık, işten ayrılma ve iş memnuniyetsizliği ile ilgili benzer sonuçlar vermektedir. Bu sonuçlar sonrasında, kurumlarda iş genişletmeyle ilgili deneyler başlamıştır. Bu deneyler, çalışanların sorumluluklarının artırılması ve metotlarla ve süreçlerle ilgili karar vermeye başlamaları ile sonuçlanmıştır. 1970'lerde araştırma literatüründe yeralan deneyler iş genişletmeyi başarılı olarak tanımlamaktadır (Porter vd., 1975: 277-279). Çalışanların motivasyonu ve verimliliği için kişisel ihtiyaçların, hedeflerin ve farklılıkların önemi vurgulanmıştır.

1930'lardaki Hawthorne çalışmalarında da insan faktörü öne çıkmıştır. O yıllardan itibaren ortaya çıkan akım başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı,

sonra İnsan Kaynakları Yönetimi ve günümüzde de Örgütsel Davranış olarak devam etmiş ve örgütte çalışan insanların davranışlarını incelemeyi temel almıştır. (Koçel, 2005: 225-228).

Tüm bu çalışmaların sonucunda kısa dönemde çalışanlara bir makine dişlisi olarak bakılmasının ve bireysel farklılıkların göz ardı edilmesinin uzun dönemli bir strateji olmayacağı ortaya çıkmıştır. Daha sistematik veriye ulaşmak için iş özellikleri ve çalışan tepkileri arasındaki ilişki üzerine yapılan Turner ve Lawrence'ın 1965'teki çalışmasında ise işlerdeki farklılığın çalışanları nasıl etkilediğine bakılmıştır. Araştırmacılar çalışan memnuniyetiyle ve devamıyla olumlu ilişkilendirilmesi beklenilmiş 6 özellik tespit etmişlerdir. Bunlar: (1) çeşitlilik, (2) özerklik, (3) gerekli sosyal etkileşim, (4) sosyal etkileşim için fırsatlar (5) gerekli bilgi ve beceri ile (6) sorumluluk'tur. Ancak bu özelliklerin yüksek derecede olduğu durumları tüm çalışanlar için genelleymemişlerdir. Tepkiler ve verimlilik gibi konularda ortaya çıkan farklılıkların çalışanların geçmişlerindeki ve kültürlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı tartışılmıştır. İşin yapılandırılması bu noktada önem kazanmaktadır. İşlerin yapılandırılmasının çalışanların tepkilerini en az üç şekilde etkilediği mekanizmalar şunlardır (Porter vd., 1975: 286, 288, 298):

(1) İş, çalışanların aktivasyon seviyesini etkileyerek bilişsel ve motor kapasitelerine bağlı kabiliyetlerini ve işe karşı tepkilerini yönlendirir.

(2) İş sırasındaki davranışlar nedeniyle önemli ihtiyaçların karşılanması sağlar. Benzer durum ve işler için çalışanlar genellemeler yapabilirler.

(3) Çalışanların ihtiyaç ve hedef durumları iş nedeniyle etkileneceğinden çalışanların fırsat arayışları da bu yönde şekillenebilir. Çalışanlar iş deneyimlerinden bazı çıktılara değer yüklemeyi (zor bir işi başarmak, takım çalışmasının getirdikleri v.b.) öğrenebilirler.

Bu mekanizmalar dışı yönelik motivasyon mekanizmaları olarak görülebilir. İçer yönelik motivasyon mekanizmaları olarak ise: tanınma, başarı, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme, takdir edilme gibi kişiye özel motivasyon mekanizmaları ele alınabilmektedir. İçer yönelik bu mekanizmaların sonuçları kişiden kişiye göre değişmektedir.

Herzberg'in iki-faktör teorisinde de bu mekanizmalar incelenmiştir. Bu teoride motive eden güdüleyici faktörler: işin kendisi, başarıma duygusu, sorumluluk, ilerleme, gelişme, farkedilme, tanınma, takdir edilme olarak kabul görürken; hijyen faktörleri ise (Hackman ve Oldham (1980)'ın çalışmasında şartlı değişken olarak göze çarpan) maddi ve işe yönelik koşullar (şirket politikası ve yönetimi, denetleme biçimi, ücret, iş güvenliği, insanlar arası ilişkiler, çalışma şartları) olarak görülmektedir. Herzberg motivasyon-hijyen

modeliyle özerklik, sorumluluk gibi motive eden faktörleri artırarak işleri zenginleştirmeye yönelmiştir (Rodopman, 1999: 5; Tevrüz, 2002: 106).

Turner ve Lawrence (1965)'in çalışmalarından hareketle motive eden iş özellikleri olarak sorumluluk, anlamlılık ve geribildirim özellikleri öne çıkmaktadır. ("Hackman ve Oldham(1980) teorilerini Arthur Turner ve Paul Lawrence (1965) tarafından yapılan çalışmalara dayandırdıklarını belirtmektedirler. Turner ve Lawrence'ın inceledikleri özellikler: işte çeşitliliğin olması, çalışana işi yaparken özerklik verilmesi, çalışana verilen sorumluluk oranı ve işin gerektirdiği bilgi ve becerilerdir" (Buruk, 2006: 2).)

Hackman ve Lawler (1971)'in bu konuyla ilgili yaptıkları araştırma sonucunda; özerklik, iş tanımı, çeşitlilik, geribildirim adı altındaki dört özelliğe sadece yüksek-derecedeki ihtiyaçlarını karşılamak isteyen çalışanların (gelişme, başarı ihtiyacı, v.b.) olumlu ve verimli şekilde tepki verdikleri görülmüştür (Porter vd., 1975: 306; Hackman ve Lawler, 1971: 259-286). Bu tespitler kapsamında yüksek derece özerkliğin yenilikçiliği arttırdığı ve ödüllendirme yollarından biri olarak da kurumlarda kullanıldığı göze çarpmaktadır (Merchant, 1998: 80, 427).

Hackman ve Oldham (1980)'a göre ise yeterli bilgi ve beceri sahibi olma durumu, kişisel gelişim ihtiyacı seviyesi, ücret, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ve amirler ile ilgili maddi unsurlar performans için şartlı değişken(hijyen faktörler) özelliği taşımaktadır. Bu kaygılar, çalışanın enerjisinin çoğunu aldığı anda, rutin yerine karmaşık bir işe sahip olmak onu motive etmeyebilmektedir (Buruk, 2006: 8).

Ayrıca, 1976'da Dunham'ın 3000 kadar çalışanı ve 100 kadar farklı işi içeren çalışmasının sonucu; beceri çeşitliliği ve özerklik özelliklerinin birbirinden ayrıştırılmadığını ve *iş karmaşıklığı* adındaki tek boyut adı altında yer alabileceğini göstermektedir. Pierce, Dunham ve Blackburn (1979) modelinde ise organik örgüt yapısında, karmaşık işler ile yüksek gelişim beklentilerinin olduğu durumda ve mekanik yapıda ise basit işler ile düşük gelişim beklentileri olduğunda en yüksek seviyede iş tatminine ve yüksek performansa ulaşılacağını öngörmüşlerdir (Cummings ve Dunham, 1980: 397, 399).

Üretim ağırlıklı olan mekanik yapıli organizasyonlarda genişletilmiş karmaşık işler olabilirken, organik yapıli organizasyonlarda basit işlere de rastlanabilmektedir. İşin yapılmasında bireysel özelliklerin, işin özelliklerinin ve organizasyon özelliklerinin birbiriyle bağlantılı olmasının önemi göze çarpmaktadır (Porter vd., 1975: 309, 311).

Hackman'ın yazısında belirttiği üzere; organizasyonun büyüklüğünün

artmasıyla beraber yönetsel ve istatistiksel kontroller de daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum, organizasyon üyelerinin çalışmalarını etkilemiştir. Karmaşık iş, yönetim ve karmaşık kontrol düzenleri çalışanların memnuniyetsizliklerine neden olabilmektedir (Cummings ve Dunham, 1980: 405, 409).

1980'den sonra da iş özellikleriyle ilgili çalışmalar devam etmiştir. 1982'deki bir çalışmada beceri kullanımı, özerklik ve iş gerekleri özellikleri dikkate alınarak bu özelliklerin iş tatmini ve hayat tatmini değişkenlerine etkisinde yöneticinin ve beraber çalışan meslektaşın desteğinin şartlı değişken rolüne bakılmaktadır. Çalışmada iş özelliklerinin stresle ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışmadaki sonuçlar, yönetici ve beraber çalışan meslektaşın desteğinin işin stres taşıyan özelliklerinin etkisini azalttığını göstermektedir. Çalışanların yüksek stresli iş özellikleri olduğunda sosyal destek güçlüyse (yönetici ve meslektaş desteği) düşük psikolojik baskı raporladıklarını göstermektedir. Buradaki durumun tamamlayıcısı gibi görünen bir diğer sonuçta; düşük stresli iş özellikleri olduğunda sosyal destek güçlüyse çalışanların psikolojik baskı raporladıkları belirtilmektedir (Karasek vd., 1982: 181-200). Fried ve Ferris'in 1986'da yaklaşık 7000 çalışan ve 900 iş için yaptıkları çalışmada, iş tanımı ve geribildirim dışındaki üç boyutun (beceri çeşitliliği, iş önemi ve özerklik) tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Rodopman, 1999: 13).

Lonergan ve Maher'in 2000 yılındaki çalışmalarında ise iş özellikleriyle iş erteleme arasındaki ilişkide kontrol odağı şartlı değişken olarak incelenmektedir. Araştırmanın sonuçları, işiyle ilgili çeşitlilik içeren; işi zenginleştirilmiş olduğuna inanan çalışanların işe ilişkin olumlu sonuçlara sahip olduğunu desteklemektedir. Parkes'in 1991'de yaptığı ve Spector'ın 1982'de yaptığı önceki araştırmalar dış kontrol odağına sahip olanların (dışsallar) daha düşük özerklik tercih ettiğini önermektedir. Diğer yandan, bu araştırmadan bir örnek sonuçta ise, dışsal olsalar bile çalışanlardan daha fazla özerkliğe sahip olanların iş ertelemelerinin düşük derece göstermesiyle ilişkili olabileceği görülmektedir. Sonuçlar, özerklik ve iş erteleme arasındaki ilişkinin iç kontrol odağına sahip olanlarda (içsellar) dışsallardan daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özerklik, özellikle içselerde, iş erteleme ile ters yönde ilişkili bulunmaktadır (Lonergan ve Maher, 2000: 213-224).

Yeni yapılan bir başka çalışmada (Molleman ve Van den Beukel, 2007: 117) iş özelliklerinden özerklik, beceri kullanımı ve iş monotonluğu özellikleri ele alınmaktadır. Çalışan esnekliğinin performansla yönelik katkısının algılanmasında iş özelliklerinin şartlı değişken rolü incelenmektedir. Performansla ilişkilendirilen konular içinde verimlilik, iş kalitesi ve yenilikçilik (inovasyon) yer almaktadır. İş özerkliğinin ve beceri kullanımının, çalışan

esnekliğinin verimlilik, iş kalitesi ve yenilikçilik üzerindeki algılanan katkısıyla aynı yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. “Çalışanların esnekliğinin başarılı performanslarıyla ilgili olarak görülen iş özellikleri özerklik (Appelbaum ve Albin, 1989; Brass, 1985; Manz ve Stewart, 1997; Parker vd., 1997; Schabracq ve Cooper, 1997), beceri kullanımı (Emery, 1964; O’Brien, 1980) ve iş monotonluğu (Brass, 1985)’dur”. Çalışmanın sonuçlarında yüksek seviyede çalışan esnekliğinin yenilikçiliğe algılanan katkısının düşük seviyeleriyle ilişkilendiği tespit edilmektedir. Takım içinde çalışan esnekliği beraberinde çalışanların becerilerinin benzerliğini getirdiğinden yeniliklerin ortaya çıkmasının zorlaşacağını göstermektedir. “Jackson’ın 1996’da belirttiği üzere, takım içinde belli bir seviyeye kadar beceri çeşitliliği olması takımın yenilikçi potansiyeline destek vermektedir” (Molleman ve Van den Beukel, 2007: 119, 129).

2008’de yapılan bir çalışmada, iş özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olan faktörler içinde yer aldığı vurgulanmaktadır. Çalışanları kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemeye sevk eden faktörler; görevi, sonuçları açısından anlamlandırmaları ve bu görevi gerçekleştirirken kendi potansiyellerini tümüyle kullanabilmelerine yönelik değerlendirmeleridir (Önal, 2008: 14). Belirtilen araştırmaların kapsamı Tablo 1.’de özetlenmektedir.

Tablo 1. İş Özellikleri ile ilgili Başlıca Araştırmalar

Yıl	Araştırmacılar	Araştırmanın Kapsamı
1776	Adam Smith	İş bölümü ve işte uzmanlaşma
1832	Charles Babbage	İş bölümü ve işte uzmanlaşma
1911	F.W. Taylor	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: iş standartları ve iş bölümü
1924	Vernon	Çalışanın izinsiz işe ara vermesi ve memnuniyetsizliği
1930	F. Roethlisberger ve Elton Mayo	Beşeri İlişkiler Yaklaşımı (Hawthorne Araştırmaları): İşi etkileyen fiziksel özellikler, işin sosyal faktör ve insan unsuru boyutlarının önemi
1950	Worthy	Karmaşıklığı düşük olan iş nedeniyle çalışan memnuniyetsizliği
1952	Walker ve Guest	İş özelliklerinden kaynaklanan devamsızlık, işten ayrılma ve memnuniyetsizlik

1965	Turner ve Lawrence	İş özellikleri (işte çeşitlilik, çalışanın özerkliği, sorumluluk oranı, gereken bilgi ve beceriler), kişisel farklılıklar ve çalışan memnuniyeti
1971	Hackman ve Lawler	Çalışanların yüksek-seviye ihtiyaçları, iş özellikleri, motivasyon, iş tatmini, yüksek performans arasındaki ilişkiler
1975,1976, 1980	Hackman ve Oldham	İş özellikleri modeli (psikolojik kökenli tanımlar), motivasyon potansiyeli skoru
1976	Dunham	İş karmaşıklığı boyutu: beceri çeşitliliği ve özerklik
1979	Pierce, Dunham ve Blackburn	Örgüt yapısı, iş karmaşıklığı derecesi, gelişim beklentileri seviyesi ve iş tatmini
1981	Herzberg	İş özelliklerinde hijyen ve güdüleyici faktörler
1982	Karasek, Triantis ve Chaudhry	İş özellikleri, meslektaş desteği ve stres
1982	Spector	Düşük özerklik tercihi ve Dış kontrol odağı
1986	Fried ve Ferris	İş özellikleri: “Beceri çeşitliliği, özerklik ve iş önemi” tek boyutu
1991	Parkes	Düşük özerklik tercihi ve Dış kontrol odağı
2000	Lonergan ve Maher	İş özellikleri ve iş erteleme arasındaki ilişkide kontrol odağının rolü
2007	Molleman ve Van den Beukel	Takım içinde çalışan esnekliğinin performansa etkisinde iş özelliklerinin rolü

İş Özellikleri Modeli ve İş Karmaşıklığı

“Teknik ve psiko-sosyal sistemler arasında karmaşık karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Farklı teknolojiler altında çalışanların motivasyonları ve memnuniyetlerinde önemli farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Hackman ve Oldham bu ilişkiyi sınıflandırmak amacıyla, iş karakteristikleri modelini geliştirmişlerdir” (Börü, 2002: 253).

Hackman ve Oldham 1976’da geliştirdikleri ‘İş Özellikleri Modeli’ olarak da anılan bu modelle, iş zenginleştirme bakışına bir ekleme yaparak iş tasarımının en etkili olacağı durumları ve bireyleri göstermeye çalışmışlardır. İş

Özellikleri Modeli bu dönemde çoğu iş zenginleştirme çabalarının teorik temelini oluşturmaktadır. Anderson'un 1988'de belirttiği üzere; iş özellikleri modeliyle iş zenginleştirme son yılların önemli bir iş tasarımı stratejisi olmuştur (Rodopman, 1999: 6, 10). İş özelliklerine ait model, tanımlanabilen bir grup iş özelliği bulunduğunu ve bu özelliklerin davranışsal çıktıları etkilemekte olduğunu göstermektedir (Robbins, 2000: 225).

“İş özellikleri kavramı, bireylerin çalıştıkları işleri beceri kullanımı (çeşitliliği), görev tanımı, görev anlamı, özerklik ve geribildirim boyutları altında değerlendiren bir modeldir. *Beceri kullanımı*, bir işi başarıyla yapmak için gerekli olan birçok farklı becerinin ve yeteneğin kullanılmasını da içeren farklı eylemlerin çeşitliliğini belirten özelliktir. *Görev tanımı*, gözle görülür bir sonuç elde edilen bir işi, başlangıcından sonuna kadar yapma anlamına gelen, “bütün” ve tanımlanabilir iş parçasının bitirilmesi anlamındaki ölçüttür. *Görevin anlamı*, işin ister çalıştığı yerdekiler, isterse dışarıdakiler için olsun, diğer insanların yaşamlarında öneme sahip bir etkisinin olduğunu belirten özelliktir. *Özerklik*, işin, işi programlarken ve işi gerçekleştirirken kullanılacak prosedürleri kararlaştırırken, çalışana belirgin bir özgürlük, bağımsızlık ve muhakeme serbestisi sağlayan ölçütüdür. *Geribildirim* ise, bireye performansının etkisi konusunda doğrudan ve net bir şekilde bilgi sağlayan işin, gerektirdiği eylemleri gerçekleştirme ölçütüdür” (Önal, 2008: 14).

2.2. Kişilik Özellikleri ve Kontrol Odağı

İnsan, doğasında yapısal öğeleri olan bir takım gereksinmelere sahiptir. Gereksinmeler, “çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenirler. Bu faktörler arasında bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreden edindiği kültürel öğeler, biyolojik özellikler, kişilik yapısı ve deneyimler sayılabilir”, ki bunlar aynı zamanda, bireyin gereksinme çeşidinin ve doyum düzeyinin belirleyicisidir (Tmaz, 2005: 6). Bu faktörlerden biri olan kişilik; kişinin özelliklerini ortaya koyan bileşenlerin oluşturduğu bir sistemdir. Kişi sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. Kişilikten sözedildiğinde her insanın bir ve tek olduğu belirtilmiş olur (Eren, 2001: 84).

Çalışmanın kapsamında bulunan ve kişilik özelliklerinden biri olarak kabul görmüş kontrol odağının ise literatürde -Erbin, Rosemann ve Simms'in de 1997'de belirttiği üzere- Sosyal Öğrenme Teorisi'nden geliştirilerek Julian Rotter tarafından ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir (Tandoğan, 2002: 26). Bazı kaynaklarda “denetim noktası” (örn. Sargut, 2001: 196) veya “denetim odağı” (örn. Sarıkaya, 2007) olarak adlandırılmaktadır.

Kişilikle ilgili çalışmalarda sosyal öğrenme yaklaşımı, Albert Bandura ve Bandura'nın öğrencisi Richard Walters'ın çalışmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bandura'nın ve Walters'ın “Sosyal Öğrenme ve Kişilik”

(1963) adlı kitapta değindikleri bu teoride, öğrenmenin yalnız kişinin kendi yaşadıklarından değil başkalarından gördüklerinden ve yaşadıklarından de etkilendiği göze çarpmaktadır (Samuel, 1981: 118). Bandura'nın 1977'deki çalışmasında, birey belli bir tepki vermeyi sosyal olarak öğrenirse, bu kişinin başka bir benzer durumda bu davranışı transfer edeceği kabul edilmektedir. Bu teoriden hareketle Rotter kontrol odağının özellikle kişinin yaşamının ilk yıllarındaki deneyimlerle şekillendiğini tartışmaktadır (Zayas, 2006: 3). Kişilik teorileri ve modeller Tablo 2.'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Kişilikle ilgili Başlıca Teoriler ve Modeller

Araştırmacı (Yıl)	Kişiliğe Bakış ve Kişilik Özellikleri Sınıflandırması
Machiavelli (16.yy)	Güç elde etmeye yönelik eğilim (Robbins, 2000: 369)
Freud (20. yy. başları)	Gelişimsel yaklaşım; bilinçaltı kuvvetler, id, ego, süperego
Jung (20.yy ortaları)	İlkel, doğuştan, bilinçdışı nitelikler; içe dönüklük-dışadönüklük, duygu-sezgi, düşünme-hissetme, yargılama-anlama boyutları (bu sınıflama Myers-Briggs Tip Göstergesi (1985)'nde de benzer şekilde ele alınmıştır (McCrae ve Costa, 1989: 17-40; Robbins, 2000: 371; Aytaç, 2005: 110-113).
Adler (1927)	Gelişimsel yaklaşım; bireyin mükemmele yaklaşmasında üstünlük arayışı
Murray (1953)	İhtiyaçlar ve kişilik, kişiliğin merkezi beyin, çevrenin önemi, kişiliğin gelişime açıklığı, 12 fizyolojik ve 28 fizyolojik olmayan ihtiyaç
Erikson (1963)	Gelişimsel yaklaşım; sosyal, kültürel etkiler; güven oluşumu, özerklik, inisiyatif kullanma, güçlenme, kendini ve rolünü tanıma, yakınlık, üretkenlik ve ego bütünlüğü (kendiyile barışık olma) boyutları
Allport (1961, 1966)	Özellik yaklaşımı; temel, merkezi ve ikincil özellikler
Cattell (1965, 1993)	Özellik yaklaşımı; 46 yüzeysel, 16 kaynak özellik
Eysenck (1973, 1985)	Özellik yaklaşımı; içedönüklük-dışadönüklük, dengesizlik-dengelilik boyutları
Maslow(1956)	Hümanistik yaklaşım; ihtiyaçlar, kişilik ve kendini gerçekleştirme

Rogers (1971)	Hümanistik yaklaşım; insanların sevgi ve saygı (koşulsuz olumlu yaklaşım) ihtiyacı, deneyimler ve benlik-kavramı örtüştüğünde kişilikleriyle ilgili potansiyellerin yüksek seviyelerine ulaşabilecekleri, gerilimlerden kurtulabilecekleri anlayışı
Skinner (1975)	Öğrenme yaklaşımı; kişilik: öğrenilmiş davranış desenlerinin bir koleksiyonu; kişilik özelliklerinin güçlendirici faktörler etkisiyle değişebileceği anlayışı
Bandura (1963, 1977)	Öğrenme yaklaşımı; sosyal bilişsel yaklaşım(kişilerin ve çevrenin etkisiyle); yaşamadan ve gözlemsel öğrenme yoluyla kişilik özelliklerinin şekillenmesi
Rotter (1966)	Kontrol odağı; kişiliğin iç ve dış kontrol odağı boyutları
Spector (1988)	İş kontrol odağı; iç ve dış kontrol odağının iş ile ilişkilendirilmiş boyutları
Kagan (1989)	Biyolojik yaklaşım; kişilik özelliklerinin genetik etkisiyle bebektikten itibaren görülmesi ve sonra kişiliği oluşturması anlayışı
Holland (20.yy sonları)	Kişilik-iş uyumu; Gerçekçi, Araştırmacı, Sosyal, Geleneksel, Girişimci kişilik özellikleri modeli
Goldberg John, Donahue, Kentle(1991)	Goldberg tarafından belirtilen Büyük Beş (Big Five) kişilik özelliklerinin John, Donahue ve Kentle tarafından yaşantıya açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uzlaşmacılık ve duygusal denge olarak modellenmesi (Plaisant ve diğerleri, 2010)
Ones, Viswesvaran (2001)	Kriter-odaklı işe yönelik kişilik ölçme araçları: İşe yönelik davranışlarla ilgili bireysel farklılıkları içeren kişilik ölçme araçları
Crews, Bodenhamer, Weaver (2010)	Kişilik Özellikleri Spektrumları: kişilerin kendi kişilik özelliklerini belirledikleri mavi, altın, yeşil ve turuncu simgesel kategorileri
Lowman, Yin-Mei (2010)	Kişilik ölçme aracı: erillik-dişillik, esneklik-katılık, açık görüşlülük-kapalı görüşlülük boyutları

Kontrol odağı, Rotter'ın 1966'daki çalışmasında belirttiği üzere, bireylerin yaşadıkları hoş ve hoş olmayan olaylardan kendilerini ne kadar sorumlu ve kontrol sahibi olarak algıladıklarının bir göstergesidir. Rotter tarafından iki çeşit kontrol odağı belirtilmiştir (Tandoğan, 2002: 27): Tenenbaum, Furst ve Weingarten'ın 1984'teki çalışmasında belirttiği üzere; "Rotter tarafından geliştirilmiş olan kontrol odağının iki boyutuna (iç-dış) daha sonra Weiner tarafından geliştirilerek yeni boyutlar ilave edilmiştir" (Karagözöglü, 1997: 69). Ancak en çok kullanılan genelde bu iki boyut olduğu için bu çalışmada bu yaklaşımın kullanılması tercih edilmiştir.

Dış kontrol odağı: Olayların kendilerine bağlı olmadan, şans, kader, talih, başkalarının kontrolü veya açıklanamayan faktörlerin yönlendirmesiyle gerçekleştiği algısına sahip olanların oluşturduğu kategori, dış kontrol odağı olarak tanımlanabilir. Bu kategoriye dahil olan kişiler başarıyı ve başarısızlığı kendi kontrolleri dışında bir takım nedenlere bağlarlar.

İç kontrol odağı: Olayların kendilerine bağlı olarak geliştiği ve kendilerine bağlı özelliklerden doğduğu şeklinde bir algıya sahip olanların oluşturduğu kategoridir. İç kontrol odağına sahip olanlar, yaşadıklarının sahip oldukları niteliklere bağlı olarak gerçekleştiklerini düşünürler. Başarının, o konu için gösterdikleri çabayla doğru orantılı olduğunu kabul ederler. Bu sebeple, içsellersin daha fazla çaba harcadığı görülmektedir.

Kontrol odağı öğrenilen ve zamanla değişebilen bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Önergil, 2005: 9). İş özelliklerinin ve kişilik özelliklerinin incelenmesiyle birlikte kurumların işlerini takip etmek, planlarına ne kadar uyduklarını ya da uymadıklarını saptamak amacıyla gerçekleştirdikleri kontrol sistemlerini de incelemek faydalı olmaktadır.

2.3. Yönetim Kontrolü ve Sistemleri

Sistem, genellikle kendini tekrar eden bir veya birden fazla aktivitenin önceden belirlenmiş bir şekilde, bir bütün içinde gerçekleşmesidir. Sistemde belli bir amaca ulaşma doğrultusunda ritmik, tekrarlanan ve koordineli adımlar sıralanmıştır (Anthony ve Govindarajan, 1998: 5). Kullanılan kontrol mekanizmalarının bütünü genellikle kontrol sistemi veya yönetim kontrol sistemi olarak adlandırılmaktadır (Merchant, 1998: 9). Literatürde kontrol sistemine örnekler olarak termostat, vücut sıcaklığının ayarlanması ve otomobil şoförü örnekleri gösterilmektedir. Bu sıralama, sistem olarak basitten karmaşığa doğru bir sıralamadır. İlk iki sistemde kontrol otomatik görünürken, son sistemde kontrol otomatik değildir ve otomobilin hangi hızda sürüleceğini tahmin etmek için sürücünün kişiliği hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir (Anthony ve Govindarajan, 1998: 3). Yönetim kontrol sisteminde süreç, organizasyonu hedeflerine ulaştıracak stratejilerin, çalışanlar tarafından

yerleştirilip uygulandığından emin olmak için kullanılan bir süreçtir. Yöneticilerin kullandığı kontrol süreci algılayıcı, değerlendirici elemanları, geri bildirimleri ve bir iletişim sistemini içermektedir.

Burada kontrollerin birincil fonksiyonu davranışları istenen yönde etkilemektir (Merchant, 1998: 2, 5). Diğer yandan, örgütler açık ve organik sistemler olduğu için yönetimde hareketler kapalı sistemlerde olduğu gibi sistematik değildir. Bu nedenle de yönetim kontrol sürecinde kapalı sistemlerden farklı olarak öne çıkan bazı önemli özellikler bulunmaktadır ki bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir (Anthony ve Govindarajan, 1998: 4, 5).

Yönetim kontrol sistemleri:

*Önceden saptanmış standartları her zaman içeremez, sürekli bir planlama ve kontrol sürecini kapsar.

*Otomatik değildir.

*Birden fazla insanı kapsamaktadır. Yönetici başka insanlarla etkileşim içinde olmak durumundadır.

*Bireyler arasında koordinasyonu gerektirir. Yönetim kontrolü iş yapılırken parçalar arasındaki uyumdan emin olunmasını sağlamalıdır.

*Bir kara kutu gibidir. Harekete geçilmesi gerekliliği ile bu harekete ulaşmak için yapılması gereken davranış net değildir. Farklı yollar izlenebilir ve bu yolların etkileri birbirinden farklı olup, yöneticinin hangi durumda hangi yolu seçeceği öngörülemezdir.

*Kendi kendini kontrol etmeyi içerir. İnsanlar, onlara belirli kurallar veya komutlar verildiği için değil, kendi değerlendirmeleri o davranışı uygun bulduğu için öyle davranırlar.

Kontrolle ilgili başlıca araştırmalar Tablo 3.'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Kontrolle ilgili Başlıca Araştırmalar

Yıl	Araştırmacılar	Araştırmanın Kapsamı
1968	Saxberg ve Slocum, Jr.	Yönetici, Yönetim Kontrolü, Resmi olmayan örgütsel ilişki ağı ve Özerklik
1973	Khandwalla	Ürün Rekabeti, Yönetim Kontrolü
1976	Futrell, Swan ve Todd	Kontrol Sistemleriyle ilgili algı ve Satış personelinin performansı

1981	Dickson	Yönetim Kontrolü, Kararlara Katılım, Uzmanlık ve Özerklik
1992	Snell	Strateji, Teknoloji, Organizasyon büyüklüğü, Kontrol, Yönetimsel Enformasyon
1992	Kerfoot ve Knights	İKY, Takım Çalışması, Yönetim Kontrolü
1996	Hunter, Beaumont ve Sinclair	İKY Fonksiyonu, Yönetim Kontrol Sistemi, Risk yönetimi
1997	Sia ve Neo	Organizasyonel Kontrolün Riskleri, Yeniden Yapılanma, Çıktı Kontrolü
1997	Abernethy ve Brownell	Kontrol çeşitleri, İş özellikleri, Organizasyonel etkinlik
1998	Ezzamel ve Willmott	Takım çalışması, Geleneksel ve Hiyerarşik Yönetim Kontrol Sistemleri
2000	Modell	Yönetim Kontrolü, İKY, İş özellikleri, Örgütsel Öğrenme
2001	Cardinal	Kontrol mekanizmaları(girdi, davranış, çıktı kontrolleri), Yenilikçilik, Ar-ge projeleri
2001	Geary ve Dobbins	Maliyetler, Çalışan Tepkileri, Kontrolün rolü
2002	Ghosh ve Kumaraswamy	İK Uzman Sistemleri, İK fonksiyonlarının Yönetim Kontrolü, Kişilik-iş, kişi-örgüt uyumu modeli
2002	Legewie	Çok uluslu şirketler, Uluslar arası Yönetim Kontrol Sistemi
2002	Alvesson ve Willmott	Organizasyonel Kontrol, Çalışanların Kimlik Oluşumu
2003	Solle ve Rouby	Yenilikçilik, İnsan Kaynakları, Kalite, Yönetim Kontrolü
2003	Stonkutė ve Žukaskas	Şirket Stratejisi, Yönetim Kontrol Sistemlerinin tasarımı ve kurulması
2003	Westphal ve Khanna	Üst düzey yöneticiler, Sosyal mesafe, Kontrol Mekanizmaları
2004	Czarnitzki ve Kraft	Yenilikçiliğe Yatırım ve Yönetim Kontrolü
2004	Bourguignon	Yönetim Kontrolü İKY Sistemleri, Performans Değerleme Kriterleri

2005	Ford ve Greer	Kontrol Sistemi ve Planlanmış Değişim
2005	Lassoued	Kültür, Yönetim Kontrolü
2005	Davila	Yaşam Eğrileri, İK, Yönetim Kontrol Sistemleri
2005	Kusari ve diğerleri	Kontrol mekanizmaları, Güven, Satış personelinin algıları ve davranışları
2005 2006 2006 2006	Liao	Finansal, Stratejik Kontrol, İKYK Mekanizmaları, Performans İKYK, Ürün Yenilikçiliği, İş Özelliklerinin Rolü İKYK, Yaşam eğrisi, Kurum performansı
2006	Turner ve Makhija	Organizasyonel Kontroller, Bilgi Yönetimi Süreçleri
2006	Desouza ve Awazu	Bilgi Yönetimi Kontrolü ve Merkeziyetçiliğe dayalı mekanizma seçimi
2006	Morris ve diğerleri	Yönetim kontrolü boyutları ve Girişimcilik seviyeleri
2007	Ingram, LaForge ve Scwepker, Jr.	Satış Yönetim Kontrolü, Satış liderliği, Etik iklim
2007	Koza ve Dant	Çatışma yönetimi, Kontrol mekanizmaları, İletişim stratejisi, İlişkisel ve finansal performans
2007	Kabadayı ve Ryu	Güven, Kontrol Mekanizmaları ve Tedarikçi Performans Göstergeleri
2007	Sandino	Yönetim Kontrol Sistemi Seçimi, Stratejiler, Performans

İnsan Kaynakları Yönetim Kontrol Mekanizmaları

Kontrol (denetim) alanlarının oluşturulmasında işletmelerin temel fonksiyonlarına bakıldığında; yönetim denetimi, faaliyetler denetimi, muhasebe sistemi ve uygulamaları denetimi olmak üzere üç kontrol (denetim) alanı görülmektedir. Yönetim Kontrolü alanı içinde organizasyon yapısı, stratejik planlama ve işletme hedefleri, insan kaynakları yönetimi yer almaktadır (Dursun, 2007: 4). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) iş ortamında insana yönelik çalışmaları kapsar. Kurum içinde insan kaynaklarının planlanması, gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirilmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret

yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri vb. çalışmalarını koordine eder (Fındıklı, 2001: 23-24).

İKY, kurumun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanın bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımını içerir. Uzun bir gelişme süreci sonunda oluşan İKY'nin iki yönü bulunmaktadır. Personel yönetimi olan birinci yönünde İKY, çalışanların tedariki (temini/sağlanması), seçimi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ile yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin yöntemleri, politikaları, uygulamaları içerir. İkinci yönü olan stratejik yönüyle ise, İK ile ilgili politikalar ve uygulamalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngörmektedir (Dursun, 2007: 25-26). Son otuz yıldaki gelişmelere bakıldığında çeşitli ülkelerde İKYK'nun artan önemini de gösteren bir takım işaretlere rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda; insan kaynakları muhasebesi, insan kaynakları maliyet muhasebesinde ve sosyoekonomik analizdeki gelişmeler ve İKYK ile ilgili yerleştirilen uygulamalar incelenmektedir. İKYK'ndaki gelişmeleri ele almak; yönetim kontrolüne teorik ve pratik açıdan yeni ve önemli bir boyut kazandırmaktadır (Martory, 1999).

2.4. Bireysel Kontrol

Bireysel kontrol konusuna değinmeden önce kontrol odağıyla da ilişkili görülen denetim kuramı (kontrol teorisi) ile ilgili genel bilgi eklenmesinde fayda görülmektedir. Denetim kuramına göre insanlar kalıtsal olarak beş temel gereksinimle dünyaya gelirler: yaşamını sürdürme, sevgi, güç, eğlence ve özgürlük. Yaşam boyu bu gereksinimlerimizi karşılamaya çalışırız. Denetim kuramı, uygulamada yalnız kendimizi denetleyebiliyorken kendimizi ve başkalarını denetlemeye yönelik bu sürekli çabamızın açıklamasıdır. Birçoğumuzun ihtiyaçlarımıza ilişkin fikir edinmesinin yolu, iyi mi kötü mü hissettiğimiz farkında olma yetimizdir (Glasser, 1999: 50, 51). Bu çalışmanın kapsamında yer alan bireysel kontrol ise, denetim kuramıyla bağlantılı kabul edilmekte ve kişinin kendi işiyle ilgili kendi kendini denetleme seviyesini temsil etmektedir. Bu noktadan hareketle; bu çalışmada, faktörlerden biri olarak kabul edilebilecek kurumlardaki İKYK mekanizması ile ilgili algı ele alınırken, diğer faktör bireysel kontrol ile ise; bireyin yaptığı işte kendi kendini işle ilgili ne kadar kontrol ettiği konusundaki algısının çalışan girişimciliğine yönelimi tetikleyip tetiklemediği incelenmiştir. Bireysel kontrolle ilgili araştırmalara örnekler Tablo 4.'te özetlenmiştir (Greenberger vd., 1988: 405-406; Perrewé, 1987; Dwyer ve Ganster, 1991; Uçanok, 2002: 2).

Tablo 4. Bireysel Kontrolle ilgili Araştırmalara Örnekler

Yıl	Araştırmacılar	Araştırmanın Kapsamı
1973	Averill	Bireysel Kontrol ve Düşük seviye BK'ün Sonuçları
1975	Seligman	Bireysel Kontrol ve Düşük seviye BK'ün Sonuçları
1980	Baum ve Singer	Bireysel Kontrol ve Düşük seviye BK'ün Sonuçları
1982	Rothbaum ve diğerleri	Bireysel Kontrolde birincil ve ikincil kontrol
1986	Greenberger ve Strasser	Bireysel Kontrol ve Davranışlar
1987	Perrewe	Bireysel Kontrol, İş Stresi, Kontrol Odağının Rolü
1991	Dwyer ve Ganster	İş Gereklere, Bireysel Kontrol, Çalışanın İşe Devamı ve Memnuniyeti
1993 1995	Heckhausen ve Schulz	Bireysel Kontrolde birincil ve ikincil kontrol, Yaşam Boyu Kontrol Kuramı

Greenberger ve Strasser'in önceki araştırmalarında (1986) da belirtildiği üzere; bireysel kontrol "belli bir anda, arzu edilen yönde, bir değişimi etkilemesinde, kişinin kendi kabiliyetine duyduğu inançları" şeklinde tanımlanmaktadır. (Greenberger vd., 1988: 405). Hangi kanalla yapılsa yapılsın kontrolün çalışanla ve işle ilgili gelişmeleri etkilediği görülmektedir. Çalışanın yeni düşünceler, yeni işler, iş yapış şekilleriyle ilgili yeni yaklaşımlar getirmesini v.b. yenilikçi davranışlarına öncü kabul edilebilecek çalışan girişimciliği (intrapreneurship) konusu da kuruluştaki işlerle ilgili gelişmelere bir örnek oluşturmaktadır.

2.5. Girişimcilik ve Çalışan Girişimciliği

Girişimcilik terimi sözcük olarak Fransızca 'entreprendre' sözcüğünden gelmektedir. İlk defa Fransız düşünür ve yazarlarından J. B. Say tarafından kullanılmıştır. Cantillon da aynı şekliyle Say'ı takip ederek eserlerinde bu terimi sıkça kullanmıştır (Top, 2006: 4). Girişimcilik bir örgütün kuruluşunu, tüm faaliyetleri ve değişimleri kapsamaktadır. "Girişimcilik hem bir girişim kurma hem de var olan örgütlerde fırsat arama, değişim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir. Bu nedenle, kavramın içeriği, girişimcilik

düşüncesini, tutumunu ve davranışını örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme ve yapılan yenilikler yolu ile yapı değiştirme gibi faaliyetleri (iç girişimciliği) kapsamaktadır” (Büte, 2008: 42). “Girişimci” Adam Smith’in vurguladığı gibi ekonomik boyuttan ele alınması gereken bir kişi iken, Schumpeter’in üzerinde durduğu gibi ise bir dizi değişimin özü ve kapitalist sistemi dönüştüren sürecin baş roldeki oyuncusu olarak kabul görmektedir. Buna bağlı olarak, girişimcilik heterojen bir kaynak ve heterojen özel bir yetenek olarak da ele alınmaktadır. Psikolojik açıdan, kişiye bağlı özellikler taşıyan beceri ve yetenekler yumağıdır. Bu özelliklerden biri, yüksek iç kontrol talepleri olarak gösterilmektedir. Tablo 5. araştırmacıların girişimciyi nasıl gördüklerini özetlemektedir (Top, 2006: 4,5,8).

Tablo 5. Araştırmacıların Girişimciye Bakışı

<i>Araştırmacılar</i>	<i>Girişimciyi Nasıl Gördükleri</i>
Smith	Kapitalist
Mil, Knight ve Cantillon	Risk Alan
Knight ve Cantillon	Belirsizlikten Fırsat Çıkaran
Say, Cole ve Cantillon	İş Organize Eden
Schumpeter	Yenilik Yapan
Marshal ve Say	Yönetici
Kynnes, Mises ve Menger	Karar Verici
Kirzner, Kirchoff ve Leibenstein	Piyasada Fırsat Yaratan

Çalışan girişimciliğine yönelim (iç girişimcilik) ise; çalışanlara özerklik, özgürlük ve kaynak kullanma olanağı sunan ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir yöntem olarak, aynı zamanda, çalışmalarına devam eden bir kuruluştaki girişimcilik faaliyetleri olarak da tanımlanabilir (Hisrich ve Peters, 1998 (Antoncic, 2001: 223’de belirtildiği üzere); Büte, 2008: 42). İç girişimcilik, rekabetçi avantaj sağlamanın en etkili stratejilerinden biri olarak yeniliği hedefleyen, riski kabullenen, yeni fırsatları keşfeden ve takip eden bir yaklaşım sergiler. İç girişimcilikte, çalışan aracılığıyla örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının iş süreçlerine aktarılması sonucu yenilik sağlanır (Demirel ve Özbezek, 2015: 112) .

Çalışan girişimciliği, mevcut bir girişimin içinde

başlayan/başlayabilen bir girişimcilik türü olarak kuruluş sırasındaki girişimciyi katalizör olarak konumlandırırken, çalışan girişimciyi girişimcilik yeteneklerini ve yeni fırsatları varolan girişimin bünyesinde formüle eden ve sergileyen kişi olarak kabul eder. Çalışan girişimci ilk girişimciyle beraber sorumluluk alarak ortaya çıkacak ödülü belli ölçülerde paylaşarak çalışır ya da ilk girişimciden ayrılarak bağımsız olarak kendi işini kurar. Bu durum iyi yönlendirilemezse ilk girişimci ile kurum arasında bir çatışma ortaya çıkabilir. İlk girişimci tehlike ve ödülü hesaplayan bir vizyon adamı olarak işletmeyi kurarken; çalışan girişimci ilk vizyonla çelişkiye düşen yeni bir vizyonla ortaya çıkarsa uyum sağlamayabilir. Çalışan girişimci, ilk girişimciyle beraber de çalışsa, ayrılrsa da girişimciliğin temelinde çalışan girişimciliğinin olduğu görüşü kabul görmektedir. Bunun temelinde girişimcilerin çoğunun belli bir iş deneyiminden sonra kendi kuruluşunu oluşturduğu gözlenmektedir (Top, 2006: 9-11). Çalışan girişimciliğinin bileşenleri olarak yeni iş girişimi yapmak, yenilik yapmak, örgütün kendisini yenilemek, öngörücü olmak şeklinde dört boyut tanımlanmaktadır (Büte, 2008: 44). Yenilikçiliğin ve buna bağlı olarak, çalışan girişimciliğine yönelimin artması için yeni projelerle, oluşumlarla ilgili düşünce üretiminin şansa bırakılmaması ve organizasyonun kontrolü altında olması gerekmektedir (Lega, 2009: 83). Örgütlerde çalışan girişimciliği yönelimini etkileyecek değişik programlara rastlanabilmektedir. Çalışan girişimciliği ile ilişkilendirilebilecek yaratıcılık, kişisel motivasyon v.b. programlar çalışanlara sunulmadan önce temel bir sorunun cevabının araştırılması gerekmektedir. Bu soru; hangi alt faktörlerin –kişinin kendi içinde ve iş ortamında- çalışanın hareketi başlatma yönelimini tetikleme ya da destekleme eğiliminde olduğu hakkındadır. Bu alt faktörlerin içinde kontrol konusuyla ilgili olan bireysel kontrol da bulunmaktadır (Greenberger vd., 1988: 405). Çalışan girişimciliği (iç girişimcilik) ile ilgili güncel çalışmalar içinde konuyu adalet algısı ve kontrol odağı ile ilişkilendiren (Meydan, 2010), stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendiren çalışmalar da bulunmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2015).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Literatür taramasında bu çalışmada incelenen beş değişkenin beraber ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sorusu olarak, “İş ve kişilik özelliklerinin çalışanların girişimcilik

davranışlarına yönelik anlamlı etkileri varsa bu etkide kişinin işiyle ilgili kontrolü ve çalıştığı kuruluştaki İKYK mekanizmaları hakkındaki algısının rolü nedir?” sorusu belirlenmiştir.

Bu çerçevede, bireylerin yaptıkları işlere yönelik iş karmaşıklığı algısı (İŞK) ve kişilik özellikleri arasında yeralan iş kontrol odağı (İKO) bağımsız değişken olarak modele dahil edilirken, bu bağımsız değişkenlerin çalışan girişimciliği yönelimine (ÇGY) etkisinde kontrol mekanizmalarının rolü incelenmiştir. Kontrol mekanizmaları olarak insan kaynakları yönetimi kontrol mekanizmaları (İKYKM) ve bireysel kontrol (BK) ile ilgili çalışanın algısı araştırma modelinde yer almaktadır. Araştırma modelinde iş karmaşıklığı algısının ve işle ilgili kontrol odağının kişinin çalışan girişimciliği yönelimini etkilerken kontrol mekanizmalarından kuruluştaki insan kaynakları yönetim kontrol mekanizmasıyla ilgili algının ve kişinin işteki kendi bireysel kontrolüyle ilgili algısının bu etkide oluşturduğu değişiklikler araştırılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H: İş özelliklerinden iş karmaşıklığı ve kişilik özelliklerinden iş kontrol odağı çalışan girişimciliği yönelimini etkilerken kontrol mekanizmalarından İKYK mekanizması ve bireysel kontrol algısı bu etkiyi değiştirir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi, Kısıtları, Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmanın evreni, bir yöneticiye bağlı olarak çalışanları (yapılan işleri bağlı olduğu kişiye raporlama sürecini içeren) kapsamaktadır. Bu çalışma, şirket kurucularını, organizasyon şemasında en tepede yeralan yöneticileri veya serbest çalışanları kapsamamaktadır. Araştırma için hazırlanan anketler kolayda örnekleme yöntemiyle yukarıdaki belirtilen kapsama uygun olan çalışanlara yöneltilmiş ve anketi tamamlayan 305 kişiden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, bu kişilerin demografik özellikleriyle ve ölçüm araçlarının ele aldığı 5 değişkenle sınırlanmıştır. Varolan ölçüm araçları Türkçe'ye adapte edildiği için (adaptasyon aşamasında orijinali İngilizce olan ölçüm araçları iki uzman tarafından Türkçe'ye çevrildikten sonra farklı bir uzman tarafından Türkçe'den İngilizce'ye geri çevrilmiştir; ölçüm araçlarının orijinali ile son hal arasında herhangi bir anlam kayması

görülmemiştir) anketin ilgili konuları yansıtırma derecesi ve geçerliliği bu ölçüm araçlarının yaklaşımıyla sınırlı kalmaktadır.

Türkçe'ye çevrilmiş olan ölçüm aracı ifadelerinin geri çeviri yapılmasının sonrasında (Çalışan Girişimciliği Yönelimi ile ilgili ölçüm aracı hariç -bu ölçüm aracının uyarlanmış şekli bir diğer araştırmadan (Erdem vd., 2008) bir ifadesi çıkarılarak ankete dahil edilmiştir.-) Türkçe'ye uyarlanan ifadeler -1980'de Brislin'in, ulustan ulusa aktarılan çalışmalar için tavsiye ettiği üzere- oluşmuştur (Banai vd., 2004: 382). Farklı demografik özelliklere sahip olan, anketi dolduran bu kişilerin ifadeleri değerlendirmeleri ve karmaşık gördükleri veya ne ölçtüğünün anlamadığını düşündükleri ifadeleri yorumlamaları istenmiş, ifadelerin nasıl anlaşıldığıyla, anketin genel değerlendirmesiyle ilgili yaklaşımları ve önerileri sorulmuştur (Glesne, 1999: 38-39). Anket son hali, bir kısmı elden, bir kısmı bilgisayar aracılığıyla kolayda örnekleme ile ulaşılan 195 kişiye; tanıdığı çalışanlara da anketi göndermeleri istenerek, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak dağıtılmıştır. Yaklaşık 12 aylık süre içinde 89 kişinin yönlendirmeleriyle toplanan ve araştırmaya dahil edilen geçerli anket sayısı 305'dir. Kullanılan ölçüm araçlarına ait bilgiler Tablo 6.'da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Ölçüm Aracı	Ölçüm Aracının Kaynağı	Yılı	Toplam İfade sayısı
İş Karmaşıklığı	Molleman, E., Van den Beukel, A.	2007	14
İş Kontrol Odağı	Spector, P.E.	1988	16
İKYKM	Snell, S. Cardinal, L. B.	1992 2001	30
Bireysel Kontrol	Dwyer, D.J., Ganster, D.C.	1991	18
Çalışan Girişimciliği Yönelimi	Erdem, Yener ve Ergun Aykol; Robinson, P. B. ve diğerlerinin çalışmasından uyarlanarak	2008 1991	74

4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Veri analizleri SPSS istatistik programı ile yapılmıştır. Anketi tamamlayan 305 kişinin demografik özellikleri incelendiğinde demografik

özelliklerden yaşa ait dağılımda, ankete katılan 305 kişinin yaşları 19 ile 64 yaş arasında değişkenlik göstermektedir. Toplam iş tecrübesiyle ilgili dağılımlara bakıldığında ankete katılanların en az 6 aylık, en fazla 40 yıllık iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişiler son çalıştıkları yerde en az 3 aydır, en fazla 28 yıldır çalışmaktadır. Anketi dolduran 198 kadın ve 107 erkekten 2 kişi medeni durumlarını işaretlememişlerdir. Ankete katılanlarda bekar sayısı (167 kişi) evli sayısından (136 kişi) daha fazladır. Ankete katılanlardan 164 kişi (%54) lisans mezunudur. 205 kişi (%67) sadece hizmet sunan sektörde yer alırken, 208 kişi (%68) yerli kuruluştaki çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların %55'i kendini sadece "kurallara göre iş yapan" olan görmektedir. %61'i ise sadece "bağlı olduğu yönetici" tarafından kontrol edildiğini vurgulamıştır.

Anket formu içerisinde yer alan ölçüm araçları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada Cronbach alpha güvenilirlik analizleri uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 7.'de verilmektedir.

Tablo 7. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik Değerleri

Ölçüm Araçları	Güvenilirlik (α)
İş Karmaşıklığı	α : 0,867
İş Kontrol Odağı	α : 0,730
İKYKM	α : 0,936
Bireysel Kontrol	α : 0,870
Çalışan Girişimciliği Yönelimi	α : 0,937

Yapılan analizler sonucunda tüm ölçüm araçları için güvenilirlik değerlerinin, 0.70 değeri (Perrewé, 1987: 186; Nunnally, 1978) üzerinde olduğu ve iyi bir güvenilirlik seviyesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerinin ölçüm araçlarına ait faktör analizleri Tablo 8., Tablo 9. ve Tablo 10.'da yer almaktadır. Tablo 8.'de İş Karmaşıklığı ölçüm aracına ait faktör analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 8. İş Karmaşıklığı Ölçüm Aracına ait Faktör Analizi

FAKTÖR 1: ÖZERKLİK			
$\alpha=,853$	Açıklanan Varyans %: 29,351	Ortalama: 4,330	Faktör Katkısı
5.İşimi kendim planlarım.			,810
6.Yaptığım işin nasıl ve ne zaman tamamlanacağına kendim karar veririm.			,782

2.İşimi hangi sırayla yapacağıma kendim karar veririm.	,774
1.İşimi nasıl yapacağımı kendim belirlerim.	,757
4.İşimi yaparken inisiyatif kullanırım.	,684
3.İsteddiğimde kimseye danışmadan işime kısa bir ara veririm.	,651
7.İşimde ortaya çıkan problemleri kendim çözerim.	,611
FAKTÖR 2: BECERİ KULLANIMI	
$\alpha= ,888$	Açıklanan Varyans %: 24,923
	Ortalama: 4,239
	Faktör Katkısı
10.İşimde yaratıcı olmak durumundayım.	,893
11.İşim farklı becerilere sahip olmayı gerektirir.	,837
12.Sahip olduğum pek çok beceriyi işimde kullanmak durumundayım.	,813
9.İşime kendimden birşeyler katarım.	,762
FAKTÖR 3: MONOTONLUK	
$\alpha= ,781$	Açıklanan Varyans %: 13,038
	Ortalama: 3,521
	Faktör Katkısı
14.İşimde aynı şeyleri tekrar tekrar yaparım.	,882
13.İşim monotondur.	,831
	TAV% 67,311
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Aracı Yeterliliği ,873
	Ki-kare 1925,322
	Bartlett df 78
	Anlamlılık(p) ,000

Tablo 9. İş Kontrol Odağı ölçüm aracına ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 9. İş Kontrol Odağı Ölçüm Aracına ait Faktör Analizi

FAKTÖR 1: DIŞ KONTROL ODAĞI-ŞANS			
$\alpha= ,814$	Açıklanan Varyans %: 25,367	Ortalama: 3,185	Faktör Katkısı
6. Para kazanmak şansa bağlıdır.			,847
5. Kişinin istediği işi yapması şansa bağlıdır.			,818

16. Çok para kazanan ile az para kazanan insanlar arasındaki temel fark şanstır.	,736		
9. İyi bir mevkiye gelmek rastlantıya bağlıdır.	,673		
FAKTÖR 2: DIŞ KONTROL ODAĞI-GÜÇLÜ İNSANLAR			
$\alpha=,760$	Açıklanan Varyans %: 20,846	Ortalama=4,092	Faktör Katkısı
10. İyi bir mevkiye ulaşmak sözkonusu olduğunda kimi tanıdığınız neyi bildiğinizden daha önemlidir.	,819		
8. Yüksek mevkilerde akrabaları ve arkadaşları olanlar iyi bir iş bulurlar.	,804		
12. Çok para kazanmak için doğru insanları tanımak gerekir.	,749		
FAKTÖR 3: İÇ KONTROL ODAĞI			
$\alpha=,699$	Açıklanan Varyans %: 18,959	Ortalama:4,456	Faktör Katkısı
2. İnsanlar neyi hedeflemişlerse ona ulaşırlar.	,824		
3. Ne yapmak istediğini bilen ona uygun bir iş bulur.	,789		
1. Yapılan iş, işi yapanın aynasıdır.	,748		
	TAV%	65,172	
	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Aracı Yeterliliği	,794	
	Ki-kare	934,170	
	Bartlett	df	45
		p	0,000

Tablo 10.'da modelde bağımlı değişken olarak yer alan Çalışan Girişimciliği Yönelimi ölçüm aracının faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Çalışan Girişimciliği Yönelimi Ölçüm Aracı Faktör Analizi

FAKTÖR 1: YARATICILIK VE İNİŞİYATİF			
$\alpha=,895$	Açıklanan Varyans %: 20,497	Ortalama: 4,465	Faktör Katkısı
61. Kimsenin henüz ilgilenmediği konularda iyi çözümler bulurum ve bundan çok zevk alırım.	,767		
67. İşimi canlandıracak yeni fikirler düşünürüm ve bundan gerçekten çok zevk duyarım.	,742		
57. İşimde kendime has yöntemlerim vardır.	,677		

68. Kendime has yöntemlerle iş fırsatları yaratırım ve bunun önemli olduğuna inanıyorum.	,654		
74. İş hayatımda yeni ve sıra dışı şeyler yaparım ve bu beni heyecanlandırır.	,641		
48. Beklenmeyen durumlarda kontrolü ele alırım.	,620		
60. İşimi geliştirmek için çok sıkı çalışırım ve bunun sonucunda da kendimi iyi hissederim.	,612		
66. Çalışmam olduğum işletmenin daha iyi çalışmasını sağlar ve bundan dolayı kendimi çok iyi hissederim.	,600		
71. İşleri hızlandırırım ve bundan zevk alırım.	,572		
47. İşimi daha anlamlı ve önemli kılmaya çalışırım.	,519		
FAKTÖR 2: FARKLILIK YARATMA			
$\alpha=,752$	Açıklanan Varyans %: 12,152	Ortalama: 4,615	Faktör Katkısı
14. İşinin uzmanı kişiler iş dünyasında her zaman fark edilirler.	,720		
13. Alışılmışın dışında bir yaklaşımla ele aldığım görevlerimden çok zevk almışım.	,702		
12. Dahil olduğum projelerde üzerime düşen görevleri en iyi şekilde yerine getiririm.	,655		
11. İş ilişkilerinde kişi kendi zayıflıklarını analiz etmelidir.	,653		
16. Geleneksel iş kavramları ile güncel yöntemleri birlikte kullanmaktan büyük zevk duyarım.	,566		
FAKTÖR 3: ARKADAŞLIKTAKİ SEÇİCİLİK			
$\alpha=,846$	Açıklanan Varyans %: 8,582	Ortalama: 4,091	Faktör Katkısı
69. İşimde bana faydalı olacak arkadaşlar seçerim.	,848		
70. İş hayatımda yenilikçi ve işinden zevk alan kişilerle arkadaşlık ederim.	,840		
FAKTÖR 4: PROSEDÜRLERİ UYGULAMA			
$\alpha=,807$	Açıklanan Varyans %: 8,383	Ortalama: 3,657	Faktör Katkısı
37. Prosedürlere uyduğum zaman kendimi çok iyi hissederim.	,881		
40. Bir kişinin başarılı olabilmesi için prosedürlere uygun davranması gereklidir.	,852		
FAKTÖR 5: ÖZGÜVEN			

$\alpha=,781$	Açıklanan Varyans %: 8,264	Ortalama: 4,354	Faktör Katkısı
45. İşte başarılı olabilmenin sırrı yeni fırsatlar yaratmak için biraz zaman harcamaktır.			,801
46. İş fırsatlarımı kendim yarattıkça çok heyecanlanıyorum.			,786
FAKTÖR 6: REKABET			
$\alpha=,753$	Açıklanan Varyans %: 7,832	Ortalama: 4,827	Faktör Katkısı
3. İşimi diğerlerinden daha iyi yaparsam bu beni çok heyecanlandırır.			,857
4. En iyi olabilmek için çok çalışırım.			,784
			TAV% 65,711
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Aracı Yeterliliği			,892
Bartlett		Ki-kare	3148,017
		df	253
		Anlamlılık(p)	,000

Toplam değerlere ait regresyon analizleri sonuçları incelendiğinde F değeri için modeller bir bütün olarak ($p < ,05$) ve t değerleri (Sig. < ,05) anlamlıdır. Moderatör değişkenlerin etkisine bakılmadan önceki durumda İŞK ve İKO bağımsız değişkenlerinin ÇGY'ni %28,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Modeller bir bütün olarak ve t değerleri anlamlıdır. İKO'nun ÇGY'ni açıklamadaki katkısı (İKO: Beta:0,456, t: 9,365, Sig.: 0,000, İŞK: Beta:0,251, t: 5,150, Sig.: 0,000) daha yüksektir.

İKYKM ve BK ile ilgili ölçüm araçları analizlere şartlı değişken (moderatör) olarak dahil olacağından ölçüm araçları kantillere (kartillere/bölenlere) ayrılarak seviyelerle gösterilmiştir. Seviyeler ilk %25'lik kontrolle ilgili minimum kısım seviye 1, sonraki %50'lik orta seviye olarak değerlendirilen kısım seviye 2, ve maksimum kontrolün algılandığı %25'lik kısım seviye 3 olarak ayrılmıştır.

Grup 1'de (İKYKM Seviye 1, BK Seviye 1) İKO değişkeni ÇGY'ni %30 oranında açıklarken, Grup 4'te (İKYKM Seviye 1, BK Seviye 2) İKO ve İŞK ÇGY'ni %34,9 oranında açıklamakta ve İKO'nun açıklama oranındaki katkısı daha yüksek görünmektedir. Grup 5'te (İKYKM Seviye 2, BK Seviye 2) de %29,7'lik açıklama oranıyla benzer bir durum göze çarpmaktadır. Grup 6 (İKYKM Seviye 3, BK Seviye 2), Grup 8 (İKYKM Seviye 2, BK Seviye 3) ve Grup 9'da (İKYKM Seviye 3, BK Seviye 3) İKO sırasıyla %20,6, %8,4 ve %11,7'lik açıklama oranlarına sahiptir. Grup 3 (İKYKM Seviye 3, BK Seviye 1) ve Grup 7 (İKYKM Seviye 1, BK Seviye 3) 30 kişiden az sayıda olduğu için bu

gruplar analizlerin dışında bırakılmıştır.

Bulgular, moderatör etkinin incelendiği tüm gruplarda İKO bağımsız değişkeninin ÇGY bağımlı değişkenini açıklamada daha fazla katkısı olduğunu göstermektedir. Moderatör etki ele alınmadığında ve Grup 4 ve Grup 5'te İşK bağımsız değişkeninin de modelde anlamlı farklılıklar yarattığı tespit edilmiştir. Bu durum, İKYK ve BK'nın ortamda olmadığı durumda, İKYK'nın düşük seviye ve BK'nın orta seviye olduğu durumda, İKYK'nın orta seviye ve BK'nın orta seviye olduğu durumda İşK önem kazandığı yönünde yorumlanabilmektedir. Bir diğer deyişle, ortamdaki kontrol mekanizmalarının herhangi birinin belirtilmiş olan bu seviyelerden daha düşük veya yüksek olarak algılanması durumunda İşK bağımsız değişkeni önemini kaybetmektedir.

Analizler incelendiğinde ortamda kontrol mekanizmalarının varlığı durumunda İşK değişkeninin açıklayıcılığının azaldığı ve ortadan kalktığı durumlar olduğu, belirtilen kontrol mekanizmalarının gözardı edildiği durumda ise İşK değişkeninin ÇGY bağımlı değişkenindeki değişimleri açıklamada dikkate alınması gerektiği yorumuna ulaşılabilmektedir.

Bağımlı değişkenin ve faktörlerinin açıklanmasındaki katkı oranı en yüksek olan değişken ve faktörler ile grupların dikkate alınarak modele dahil edildiği durumlardaki açıklama oranları ise Tablo 11.'de özetlenmiştir.

Tablo 11. Değişkenler, Faktörler ve Açıklama Oranları

Bağımlı Değişken /Faktörler	Katkı Oranı En Yüksek Bağımsız Değişken/Faktör	Açıklama Oranı (AO)	En Yüksek (AO)na Sahip Gruba ait Seviyeler	Katkı Oranı En Yüksek Bağımsız Değişken/Faktör	(AO)
ÇGY	İKO	%28,3	İKYK:1,BK:2-->	İKO	%34,9
Yaratıcılık ve İnisiyatif	Beceri Kullanımı	%26,3	İKYK:1,BK:2-->	Beceri Kullanımı	%44,7
Farklılık Yaratma	İç Kontrol Odağı	%18	İKYK:2,BK:2-->	Dış Kontrol Güçlü İnsanlar	%35,3
Arkadaşlıkt a Seçicilik	İç Kontrol Odağı	%10,1	İKYK:2,BK:2-->	Beceri Kullanımı	%21,9
Prosedürleri Uygulama	İç Kontrol Odağı	%4,3	İKYK:1,BK:2-->	İç Kontrol Odağı	%30,5
Özgüven	Beceri Kullanımı	%8,5	İKYK:2,BK:1-->	Beceri Kullanımı	%22,3
Rekabet	Beceri Kullanımı	%8	İKYK:2,BK:2-->	İç Kontrol Odağı	%23,4

Tablo 11.'de görüldüğü üzere, Toplam Değerlere ait regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ÇGY'ndeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %34,9 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin düşük, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda İKO'nun etkisi, İŞK'ndan fazladır.

Faktörlere ait regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında “Yaratıcılık ve İnisiyatif” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %44,7 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin düşük, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda Beceri Kullanımı'nın etkisi, İç Kontrol Odağı'nın etkisinden fazladır. “Farklılık Yaratma” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %35,3 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin orta, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda Güçlü İnsanlar'ın etkisi, İç Kontrol Odağı'nın ve Beceri kullanımı faktörlerinin etkisinden fazladır. “Arkadaşlıkta Seçicilik” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %21,9 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin orta, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda Beceri Kullanımı faktörünün etkisinin tek başına olduğu tespit edilmiştir.

“Prosedürleri Uygulama” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %30,5 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin düşük, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda İç Kontrol Odağı faktörünün etkisinin Dış Kontrol Odağı- Güçlü İnsanlar faktörünün etkisinden fazla olduğu tespit edilmiştir. “Özgüven” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun %22,3 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin orta, BK seviyesinin ise düşük seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda Beceri kullanımı faktörünün etkisinin İç Kontrol Odağı faktörünün etkisinden fazla olduğu tespit edilmiştir. “Rekabet” faktöründeki değişimleri en yüksek açıklama oranına sahip olan durumun ise %23,4 oranla İKYKM ait kontrol seviyesinin orta, BK seviyesinin ise orta seviyedeki durumunda olduğu tespit edilmiştir. Bu oranda İç Kontrol Odağı faktörünün etkisinin Dış Kontrol Odağı-Güçlü İnsanlar faktörünün etkisinden fazla olduğu tespit edilmiştir. Şartlı değişkenlere ait kantil gruplarının dikkate alındığı durumlarda, grupların modelde olmadığı durumla karşılaştırıldığında, açıklama oranlarında artış olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Analiz bulguları modelin hipotezinde ve yenilenmiş hipotezde yeralan şartlı (moderatör) değişkenlerin değişime neden olan etkisini doğrulamıştır. Diğer taraftan, İş Karmaşıklığı'nın ve İş Kontrol Odağı'nın Çalışan Girişimciliği Yönelimi'ne etkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Kontrol Mekanizması'nın ve Bireysel Kontrol'ün rolünü incelerken bağımsız ve bağımlı değişkenler

arasındaki etkiyi farklılaştırması konusunda şartlı değişkenlerin seviyelerine, İnsan Kaynakları Yönetim Kontrolü ve Bireysel Kontrol kantil gruplarına bağlı olarak farklı sonuçlarla karşılaşılmıştır.

Bulgulara göre, toplam değerlere bakıldığında moderatör değişkenlerin modelde olmadığı ve modelde olduğu durumlar için İş Kontrol Odağı bağımsız değişkeninin açıklayıcılıktaki katkısının İş Karmaşıklığı değişkeninden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanın İş Kontrol Odağı'yla ilgili algısındaki değişimlerin Çalışan Girişimciliği Yönelimi'yle ilgili tutumunda anlamlı fark oluşturduğu yönünde; bir diğer ifadeyle Çalışan Girişimciliği Yönelimi'ndeki anlamlı değişimlerin çalışanın kendi İş Kontrol Odağı algısındaki değişimlerden kaynaklanabileceği yönünde yorumlanabilmektedir. Değişkenlerin faktörleri açısından incelendiğinde bulgular öncelikle İş Kontrol Odağı'nın İç kontrol odağı, İş Kontrol Odağı'nın Dış kontrol odağı-Güçlü insanlar ve İş Karmaşıklığı Beceri kullanımı faktörlerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimi faktörlerine anlamlı katkıları olduğu tespit edilmiştir. İş Kontrol Odağı'nın Dış Kontrol Odağı-Şans faktörünün ise sadece Çalışan Girişimciliği Yönelimi'nin "Arkadaşlıkta Seçicilik" faktöründe anlamlı fark yarattığı tespit edilmiştir. İş Karmaşıklığı bağımsız değişkenine ait Özerklik ve Monotonluk faktörlerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimi'nin faktörlerinin açıklanmasında anlamlı farklar oluşturmadığı görülmüştür.

İş Karmaşıklığı'na ait iki faktöre analizlerde rastlanmaması farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu durum literatürde yeralan çalışmalarda da karşılaşılan bireylerin karmaşıklığı farklı oranlarda istemesinden kaynaklanabilir. Kimi çalışan yapmakta olduğu işten daha sade ve daha az karmaşık bir işte çalışmayı tercih edebilmektedirler. Yapılan araştırmaların bazılarında İş Karmaşıklığı'nın işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Bilinen teorilerden iş zenginleştirmenin iş monotonluğunu azalttığı dolayısıyla verimliliği arttırdığı ve çalışanın tatmini üzerinde olumlu etki yarattığı varsayılmaktadır. Ancak bazı çalışanlar sorumluluğu az ve basit kapsamda iş yapmaya yönelebilmektedirler. Bu sebeple İş Karmaşıklığı çalışanın tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir (İşçi, 2010: 70). Bu nedenle, İş Karmaşıklığı'nın ve İş Karmaşıklığı faktörlerinin Çalışan Girişimciliği Yönelimi'ne etkisi görece olarak daha düşük katkı oranlarında olabilmektedir.

İş Kontrol Odağı ile ilgili bulgular, sonuçların kişinin kendisinden veya dış etkenlerden kaynaklanmasına olan inancının Çalışan Girişimciliği Yönelimi'ne etkide anlamlı farklar oluşturduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Literatürde de yer aldığı üzere İş Kontrol Odağı sebeplerin kaynaklandığı odakla ilgili kişinin -değişmesi kolay olmayan- kararlı bir nitelik taşıyan değerlendirmesini göstermekle beraber; kişinin sahip olduğu Bireysel Kontrol ise zamana ve duruma göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bireysel Kontrol

öznel bir durumdur ve kontrol ihtiyacı temel bir ihtiyaçtır. Olaylar kişinin kontrol şiddetini etkilese de Langer'ın (1983) vurguladığı üzere çoğu insan yaşamı boyunca bu ihtiyacı yoğun bir şekilde taşımaya devam eder. Ayrıca yapılan araştırmalar bireysel kontrol seviyesindeki düşüşün kişiyi seviyeyi geri kazanıma yönlendirdiğini tespit etmiştir. Wortman ve Brehm (1975), kişinin öncelikle kaybettiği kontrolü geri kazanmaya çabaladığı, ancak eğer tekrarlı çabaları sonucu kontrolü sağlayamamışsa Seligman'ın (1975) ifadesiyle öğrenilmiş çaresizlikle çabaların sonlandığı noktalarına dikkat çekmişlerdir (Greenberger vd., 1988: 405, 406). Kişilikle ilgili olarak; Adler'in yaklaşımlarında da ortak noktalar görülmektedir. Adler'in vurguladığı nokta; insan kişiliğinin gelişmesinde 'aşağılık duygusunun ve bu duyguyu gidermek için gösterilen çabaların anlamı ve önemi'dir. "Aşağılık ve yetersizlik duygusunun güçlü bir uyarım rolü oynaması sayesinde ortaya binlerce yetenekli insan çıkmıştır." Adler'e göre önemli olan, bu duyguyu giderme çabasına iyi bir yön verebilmektir. Bir kişinin gerçekte aşağı veya yetersiz bir durumda bulunup bulunmadığının önemi yoktur. Önemli olan, kişinin kendi durumunu nasıl yorumladığıdır (Adler, 2007: ix, xii, 132).

Bu noktada, bu araştırmanın bulguları da konunun önemine tekrar dikkat çekerek, çalışanın içinde bulunduğu kurumun İnsan Kaynakları Yönetim Kontrolü'yle ilgili ve çalışana sunduğu kişinin kendi işinin kontrolünü ele alan Bireysel Kontrol seviyesi algılarının Çalışan Girişimciliği Yönelimi'ni farklı oranlarda etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bulgulara göre, İnsan Kaynakları Yönetim Kontrolü ile ilgili mekanizmaların ve Bireysel Kontrol moderatör değişkenlerinin modeldeki varlığı, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasındaki açıklayıcılık oranlarında anlamlı farklara sebep olmaktadır. Yönetimde ve organizasyonda, işletme içindeki girişimcilik, kontrol mekanizmalarının düzenlenmesi, iş tanımlarının netleştirilmesi, seçme-yerleştirme, eğitim gibi süreçlerde kişilik özelliklerine, iş özelliklerine, İKYK ve BK konularına önem verilmesi gerektiğini ve farklılaşan ağırlıklarda önem verilmesi gerekliliğini vurgulaması açısından bu çalışma yazına ve uygulamaya katkıda bulunmaktadır.

Gelecek araştırmalarda sektörlere ve kuruluşlara odaklanılarak araştırmalarda farklı kademelerdeki yöneticilerin ve çalışanların incelenmesinin, karşılaştırmalar yapılmasının, farklı kontrol mekanizmalarıyla ilgili araştırmalar yapılmasının, kişilerin girişimcilik ve kontrol mekanizmalarıyla ilgili ihtiyaçlarının ve potansiyellerin hem niteliksel, hem de niceliksel araştırma yöntemleriyle desteklenerek incelenmesinin yazına ve uygulamaya sunulabilecek katkıları arttıracacağı düşünülmektedir.

6. KAYNAKÇA

ABERNETHY, M. A. ve P. BROWNELL (1997), Management Control Systems in

- Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior and Personnel Controls, *Accounting, Organizations & Society*, 22(3/4): 233-248.
- ADLER, A. (2007), *İnsan Tabiatını Tanıma*, A. Yörükân (çev.), İş Bankası Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- AKDOĞAN, A. A. ve A. CİNGÖZ (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik Girişimsel Performans Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43): 1-25.
- ALVESSON, M. ve H. WILLMOTT (2002), Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644.
- ANTHONY, R. N. ve V. GOVINDARAJAN (1998), *Management Control Systems*, McGraw Hill, 9th Ed., Chicago, IL .
- ANTONCIC, B. (2001), Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration, *Journal of Enterprising Culture*, 9(2): 221-235.
- AYTAÇ, S. (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer-Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi Dağıtım, 2. Baskı, Bursa.
- BANAI, M., W. D. REISEL ve T. M. PROBST (2004), A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary, *Journal of International Management*, 10: 375-392.
- BOURGUIGNON, A. (2004), Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View, *European Accounting Review*, 13(4): 659-687.
- BÖRÜ, D. (2002), Örgütsel Anlamda Teknoloji Kullanımı ve Yansımaları. A.E. Aslan (Ed.). *Örgütte Kişisel Gelişim* içinde, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 241-274.
- BURUK, S. P. (2006), Örgüt Kaynaklı Öz-Değerin İşin Özellikleri, Bağlılık ve Performans Algısı Arasındaki İlişkiye Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BÜTE, M. (2008), Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, *Ekev Academic Review*, 12(37): 41-60.
- CARDINAL, L. B. (2001), Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development, *Organization Science*, 12(1): 19-36.
- CREWS, T. B., BODENHAMER, J. ve T. WEAVER (2010), Understanding True Colors Personality Trait Spectrums of Hotel, Restaurant, and Tourism Management Students to Enhance Classroom Instruction, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 10(1): 22-41.
- CUMMINGS, L. L. ve R. B. DUNHAM (Ed). (1980), *Introduction to Organizational Behavior Text and readings*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois.
- CZARNITSKI, D. ve K. KRAFT (2004), Management Control and Innovative Activity, *Review of Industrial Organization*, 24(1): 1-24.
- DAVILA, T. (2005), An Exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms,

- Accounting, Organizations and Society*, 30(3): 222-248.
- DEMİREL, Y. ve D. ÖZBEZEK (2015), İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *TİSK Akademi*, 10(19): 112-135.
- DESOUZA, K. C. ve Y. AWAZU (2006), Engaging Tensions of Knowledge Management Control, *Singapore Management Review*, 28(1): 1-13.
- DICKSON, J. W. (1981), Participation as a Means of Organizational Control, *Journal of Management Studies*, 18(2): 159-176.
- DURŞUN, A. (2007), *Yönetim Açısından Uygulamalı Denetim El Kitabı*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DWYER, D. J. ve D. C. GANSTER (1991), The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 12: 595-608.
- ERDEM ARTAN, İ., M. YENER ve S. ERGUN AYKOL (16-18 Mayıs 2008), Girişimcilik Değerleri ve Girişimcilik Davranışı Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi GM Matbaacılık, Antalya: 282-288.
- EREN, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul.
- EZZAMEL, M. ve H. WILLMOTT (1998), Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 358-397.
- FINDIKÇI, İ. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul.
- FORD, M. W. ve B. M. GREER (2005), The Relationship Between Management Control System Usage and Planned Change Achievement: An Exploratory Study, *Journal of Change Management*, 5(1): 29-46.
- FUTRELL, C. M., J. E. SWAN ve J. T. TODD (1976), Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesman, *Journal of Marketing Research*, 13(1): 25-33.
- GEARY, J. F. ve A. DOBBINS (2001), Teamworking: A New Dynamic in the Pursuit of Management Control, *Human Resource Management Journal*, 11(1): 3-23.
- GHOSH, S. ve M. KUMARASWAMY (2002), Expert Systems in Human Resource Management, *Journal of Management Research*, 2(1): 53-59.
- GLASSER, W. (1999), *Okulda Kaliteli Eğitim*, U. Kaplan (çev.), Beyaz Yayınları, (orjinalinin 1. baskı tarihi 1990), İstanbul.
- GLESNE, C. (1999), *Becoming Qualitative Researchers – An Introduction*, Addison Wesley Longman, Inc., 2nd Ed., NY USA.
- GREENBERGER, D. B., S. STRASSER ve S. LEE (1988), Personal Control as a Mediator Between Perceptions of Supervisory Behaviors and Employee Reactions, *Academy of Management Journal*, 31(2): 405-417.
- HUNTER, L., P. BEAUMONT ve D. SINCLAIR (1996), A 'Partnership' Route to Human Resource Management, *Journal of Management Studies*, 33(2): 235-

257.

- INGRAM, T. N., R. W. LaFORGE ve C. H. SCWEPKER, Jr. (2007), Salesperson Ethical Decision Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4): 301-315.
- İŞÇİ, E. (2010), Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, *Doktora Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KABADAYI, S. ve S. RYU (2007), The Protection of the Trustor Through the Use of Control Mechanisms and Its Performance Implications, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(4/5): 260-271.
- KARAGÖZOĞLU, C. (1997), 11-14 Yaş Grubu Sporcularda Grupla Psikolojik Danışmanın Kontrol Odağına Etkisinin Araştırılması, *Doktora Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASEK, R. A., K. P. TRIANTIS ve S. S. CHAUDHRY (1982), Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain, *Journal of Occupational Behavior*, 3(2), 181-200.
- KERFOOT, D. ve D. KNIGHTS (1992), Planning for Personnel?—Human Resource Management Reconsidered, *Journal of Management Studies*, 29(5): 651-668.
- KHANDWALLA, P. N. (1973), Effect of Competition on the Structure of Top Management Control, *Academy of Management Journal*, 16(2): 285-295.
- KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- KOZA, K. L. ve R. P. DANT (2007), Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes, *Journal of Retailing*, 83(3): 279-296.
- KUSARI, S., D. COHEN, J. SINGH ve D. MARINOVA (2005), Trust and Control Mechanisms in Organizational Boundary Spanners' Cognitions and Behaviors, *Academy of Management Proceedings*, D1-D6.
- LASSOUED, K. (2005), Relation Culture d'Entreprise Contrôle de Gestion: Une Étude Empirique, *Revue des Sciences de Gestion*, 216: 122-143.
- LEGA, F. (2009), Strategic, Organizational and Managerial Issues Related to Innovation, Entrepreneurship and Intrapreneurship in the Hospital Context: Remarks from the Italian Experience, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 2(1): 77-93.
- LEGEWIE, J. (2002), Control and Co-ordination of Japanese Subsidiaries in China: Problems of an Expatriate-based Management System, *International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 901-919.
- LIAO, Y. S. (2006a), Human Resource Management Control System and Firm Performance: A Contingency Model of Corporate Control, *International Journal of Human Resource Management*, 17(4): 716-733.
- LIAO, Y. S. (2006b), Task Characteristics as a Moderator of the Relationship between Human Resource Management Control and Product Innovation, *International Journal of Management*, 23(2): 348-355.

- LIAO, Y. S. (2006c), The Effect of Fit between Organizational Life Cycle and Human Resource Management Control on Firm Performance, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1): 192-196.
- LIAO, Y. S. (2005), Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control, *Personnel Review*, 34(3): 294-309.
- LONERGAN, J. M. ve K. J. MAHER (2000), The Relationship Between Job Characteristics and Workplace Procrastination as Moderated by Locus of Control, *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), Special Issue: 213-224.
- LOWMAN, R. L. ve N. YIN-MEI (2010), Interest, Ability and Personality Characteristics of Two Samples of Employed Realistic Males: Implications for Management and Assessment, *Psychologist-Manager Journal*, 13(3): 147-163.
- MARTORY, B. (1999), Vingt Ans de Contrôle de Gestion Sociale, *Comptabilité Contrôl Audit/Les Vingt Ans de L'Association Francophone Comptabilité*, 165-177.
- McCRAE, R. R. ve P. T. COSTA Jr. (1989), Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality, *Journal of Personality*, 57(1): 17-40.
- MERCHANT, K. A. (1998), *Modern Management Control Systems: text and cases*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- MEYDAN, C. H. (2010), Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36: 195-222.
- MODELL, S. (2000), Integrating Management Control and Human Resource Management in Public Health Care: Swedish Case, *Financial Accountability and Management*, 16(1): 33-54.
- MOLLEMAN, E. ve A. VAN DEN BEUKEL (2007), Worker Flexibility and Its Perceived Contribution to Performance: The Moderating Role of Task Characteristics, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(2): 117-135.
- MORRIS, M. H., J. ALLEN, M. SCHINDEHUTTE ve R. AVILA (2006), Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship, *Journal of Managerial Issues*, 18(4): 468-493.
- NADLER, G. (1963), *Work Design*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, 2nd Ed., New York.
- ONES, D. S. ve C. VISWESVARAN (2001), Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales(COPS) Used in Personnel Selection, *International Journal of Selection & Assessment*, 9(Issue1/2): 31-39.
- ÖNAL, E. S. (2008), İş Tatminini Etkileyen Faktörler, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi*, 234: 14.
- ÖNERGİL, B. (2005), The Relationship Between People's Locus of Control Style and the Stress Felt in One's Job, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PERREWÉ, P. L. (1987), The Moderating Effects of Activity Level and Locus of

- Control in the Personal Control-Job Stress Relationship,
International Journal of Psychology, 22: 179-193.
- PLAISANT, O., J. GUERTAULT, R. COURTOIS, C. REVEILLERE, G. A. MENDELSON ve O.P. JOHN (2010), Big Five History: OCEAN of Personality Factors. Introduction of the French Big Five Inventory or BFI-Fr, *Annales Medico Psychologiques*, 168(7): 481-486.
- PORTER, L. W., E. E. LAWLER III ve J. R. HACKMAN (1975), *Behavior in Organizations*, Mc-Graw Hill, International Student Edition.
- ROBBINS, S. P. (2000), *Managing Today!*, Prentice Hall Publications, 2nd Ed., NJ.
- ROBINSON, P. B., D. V. STIMPSON, J. C. HUEFNER ve H. K. HUNT (1991), An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer 1991: 13-31.
- RODOPMAN, A. (1999), The Perception of Core Job Characteristics by Turkish Employees and Its Relation to Job Satisfaction, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL (1997), *İşletme I-II*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- SAMUEL, W. (1981), *Personality: Searching for the Sources of Human Behavior*, McGraw Hill, Auckland.
- SANDINO, T. (2007), Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector, *Accounting Review*, 82(1): 265-293.
- SARGUT, A. S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara.
- SARIKAYA, P. (2007), Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SAXBERG, B. O. ve J. W. SLOCUM, Jr. (1968), The Management of Scientific Manpower, *Management Science*, 14(8): B-473-B-489.
- SIA, S. K. ve B. S. NEO (1997), Reengineering Effectiveness and the Redesign of Organizational Control: A Case Study of the Inland Revenue Authority of Singapore, *Journal of Management Information Systems*, 14(1): 69-92.
- SNELL, S. (1992), Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information, *Academy of Management Journal*, 35(2): 292-327.
- SOLLE, G. ve É. ROUBY (2003), De la Conception des Innovations Managériales en Côtrole de Gestion: Quelles Propositions?, *Comptabilité Côtrole Audit*, Special Issue: 147-168.
- SPECTOR, P. E. (1988), Development of the Work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61: 335-340.
- STONCUTÉ, E. ve P. ŽUKASTAS (2003), Management Control System's Design: Theoretical Concepts, *Management of Organizations: Systematic Research*, 25: 273-286.
- TANDOĞAN, H. T. (2002), Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- TEVRÜZ, S. (2002), Güdülenme. A.E. Aslan (Ed.). *rgtte Kişisel Gelişim* içinde, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 95-128.
- TINAZ, P. (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olayla*, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- TOP, S. (2006), *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- TURNER, K. L. ve M. V. MAKHIJA (2006), The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge, *Academy of Management Review*, 31(1): 197-217.
- UÇANOK, Z. (2002), Gelişimsel Düzenleme Modeli: Yetişkinlikte Kontrol Stratejilerinin İncelenmesi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49): 1-16.
- WESTPHAL, J. D. ve P. KHANNA (2003), Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite, *Administrative Science Quarterly*, 48(3): 361-398.
- ZAYAS, M. (2006), Psychological Determinants of Commitment and Attitudes Toward Work Termination: The Effect of Locus of Control on Turnover Intention, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.