

Güç mesafesi ve kontrol odağı ilişkisi üzerine bir araştırma

Cemal Öztürk¹ 

¹Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ordu Üniversitesi, Ordu, Türkiye.

ÖZET

Güç mesafesi ve kontrol odağı olguları birçok yönden olduğu gibi yönetim açısından da hem sevk ve idare hem de gelişim, performans ve verimlilik açısından son derece önemlidir. Güç mesafesi düşük ve yüksek güç mesafesi olarak kendini gösterirken kontrol odağı da iç kontrol odaklılık ve dış kontrol odaklılık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu olgulara dair ayrı ayrı çalışmalar son derece yüksek sayıda ise de bu iki olguyu yan yana getiren çalışmanın yokluğu çalışmamızın özgün yanını oluşturmaktadır. Çalışmamızda güç mesafesi ve kontrol odaklılığın birbirleriyle bağlantılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak nitel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama metodu kullanılmış, yerli, yabancı, basılı ve online kaynaklar taranıp analizler yapılmıştır. Sonuç olarak güç mesafesi ve kontrol odaklılık ve alt sınıfları arasında bağlantılar olduğu ortaya konmuştur. Yüksek güç mesafesi dış kontrol odaklılıkla, düşük güç mesafesi de iç kontrol odaklılıkla paralel özellikler gösterirken yüksek güç mesafesi iç kontrol odaklılıkla ve düşük güç mesafesi de dış kontrol odaklılıkla birbirinin aksi yönde sonuçlar göstermektedirler.

ANAHTAR KELİMELER

Güç mesafesi, kontrol odağı, yüksek ve düşük güç mesafesi, iç ve dış kontrol odaklılık, güç mesafesi kontrol odağı ilişkisi.

A study on the relationship between power distance and locus of control

ABSTRACT

The phenomenon of power distance and locus of control are extremely important in terms of management and development, performance, and efficiency, in many aspects. While power distance manifests itself as low and high power distance, locus of control manifests itself as internal locus of control and external locus of control. Although there is an extremely high number of separate studies on these cases, the absence of studies that bring these two cases together constitutes the unique aspect of our study. Our study aimed to reveal the connections between power distance and locus of control. For this purpose, the descriptive scanning method, one of the qualitative research methods, was used, and domestic, foreign, printed, and online sources were scanned and analyzed. As a result, it has been revealed that there are connections between power distance and locus of control and their subclasses. While high power distance shows parallel characteristics with the external locus of control and low power distance with the internal locus of control, high power distance shows opposite results with the internal locus of control, and low power distance shows opposite results with the external locus of control.

KEYWORDS

Power distance, locus of control, high and low power distance, internal and external locus of control, power distance, and locus of control relationship.

Giriş

“Güç Mesafesi” ve “Kontrol Odağı” terimleri daha çok liderlik alanında kullanılır. Ancak bu iki terim genelde yönetim, özelde ise kamu yönetimi ile son derece yakından ilgilidir. Öyle ki hem genel terimler olarak hem de diğer araştırma konularında ana etkenler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Yetki, güç ve otorite birlikte ele alınmakta yönetici ve liderin sevk ve idare sürecinde temel araçları olmaktadır. Bu üç olgu birbirlerine yakın ve etkileyen olgular ise de aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Güç mesafesi kavramı güçle yakın bağlantılı olup daha ziyade toplumda güçsüz durumdakilerce o toplumdaki katmanlar arasındaki güç farklılaşmasının veya eşitsizliğinin kabulü olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelde yüksek ve düşük güç mesafesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüksek güç mesafesi olan yerlerde insanlar kendini yeterince ifade edememekte, kararlara katılma isteği göstermemekte ve diğerlerinden beklenti içine girmekte iken düşük güç mesafesi olan yerlerde insanlar eşitsizliğin nedenlerini sorgulamakta, olgular karşısında kendilerini ifade etmekte ve kararlara katılma isteği göstermektedir. Yüksek güç mesafesi olan yerler daha ziyade gelişmemiş ve az gelişmiş bölgeler iken düşük güç mesafesi görülen yerler ileri gelişmişlik seviyesindeki bölgeler olmaktadır.

Diğer yandan kontrol odağı olgusu yönetim açısından hem yönetici veya liderin fonksiyonunu yerine getirirken hem de kendisi ile diğerlerinin ilişkilerinde temel unsur olarak yer almaktadır. Kontrol odağı yönetici ve liderin kendi uygulayacağı tarzı belirlemesinde hem kendi odaklılığı hem de karşıdakilerin sahip olduğu kontrol odaklılıkla birlikte kendisini belirginleştirmektedir. Kontrol odağı temelde iç kontrol odaklılık ve dış kontrol odaklılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış kontrol odaklı olanlar hem başlarına gelenin hem de gelecek olanın sorumluluğu ya da sebebini kendileri dışındaki kaza, kader, tanrı ve güçlü kişiler gibi faktörlerde ararken, iç kontrol odaklı olanlar başlarına gelen ya da gelecek olanın sorumluluğunu ya da sebebini kendilerinde görmektedirler.

Yönetimi genel bağlamında ele aldığımızda bu iki kavramın birbirleriyle son derece ilişkili kavramlar olduğu değerlendirilmektedir. Bu ilişkinin varlığı veya yokluğu kadar hangi tür ve ne yönde olduğu da önem kazanmaktadır. Bu çalışmada temel olarak bu iki olgunun birbirleriyle bağlantılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç ebetteki bahse konu ilişkinin tespiti halinde bu ilişkinin yönünün de ortaya konmasını kapsamaktadır. Çalışmada araştırma metotları kullanılırken etik kurallara uyulmuş ve etik ihlali yapılmamıştır.

Kavramsal çerçeve

Güç mesafesi

Alan yazında güç mesafesini kaynak bağımlılığı kuramı içinde görürüz. Kaynak bağımlılığı bakışında liderler önemli kaynaklara erişimi kontrol ettiklerinden, çalışanlar onlarla iyi ilişki içerisinde olmanın gerekliliğine inanırlar. Bu durum daha ziyade güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda geçerlidir. Bu durumda çalışanların lidere bağımlılığı fazladır ve onlar kaynaklara erişim için bu tarz liderler isterler (Wei vd., 2017, s. 3; Akbaş Tuna, 2020, s. 412).

Sosyal etki kuramı da güç mesafesi olgusunu inceler. Burada sosyal etki kişinin diğerleriyle etkileşimiyle kendi davranış, tutumları ve düşünceleri üzerinde oluşan değişimi ifade eder (Yüksel, 2017, s. 448). Daniels ve Greguras’a (2014) göre çalışanlar liderlerin etkileyici olmalarıyla olumlu yönde bir sosyal etki içindedirler. Yüksek güç mesafesi eğilimi gösteren lider çalışanlarla sosyal yaklaşmayı azalttığında onların bazı çıktılarına dair algılarını sınırlandırmaktadır.

Güç mesafesi bir örgütteki genel olarak diğerlerinden daha güçsüz haldeki kişilerin gücün dağılımının eşit olmadığına inanmaları sonucunda kendini gösteren nispi uzaklıktır. Güç mesafesi yüksek veya düşüktür. Yüksek olan toplumlarda güç için statü önem arz eder. Düşük güç mesafesi olduğunda güçlüler kendilerini daha düşük gibi gösterme gayretindedirler (Mooij ve Hofstede, 2002, s. 63). Örgütlere baktığımızda güç mesafesi yüksek ise gücün merkezileşmesi kabul görür, çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde onların direktiflerine uygun hareket eder. Düşük güç mesafesi olduğu yerde gücün merkezde toplanması

istenmez onun yerine iş görenler kararlara katılmak istemektedir (Steger vd, 2002, s. 34; Altay, 2004, s. 304).

Güç mesafesi insanların buldukları toplumu gruplar, kişiler bazında otorite, güç, servet, statü bakımından ayırarak bunların aralarındaki eşitsizlik durumunu kabullenmeleridir. Kişilerin gücü hissetme düzeyi gücün grupta dağılım seviyesi güç mesafesini göstermektedir. Rasyonel otoritelerde güç mesafesi düşük, geleneksel otoritelerde yüksektir. Güç mesafesi toplumdaki zayıf kesimin bu eşitsizliği kabul etmesi olarak görülebilir (Erdemir, 2022, s. 45). Bu mesafe kişilerin güç, statü ve otoriteye kendilerini ne kadar yakın hissettikleriyle alakalıdır (Gül, 2019, s. 31).

Kültürel bir değer olan güç mesafesi tüm ilişkilerde temeldir ve örgütsel faaliyetlerde çok önemlidir. Güç hiyerarşik örgütlerde doğal olarak vardır ve örgütlerdeki süreçleri de etkilemektedir (Daniels ve Greguras, 2014, s. 1203). Nitekim birçok çalışmada güç mesafesinin, çalışanların davranış ve tutumlarını etkilediği görülür (Brockner vd., 2001; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Yang vd., 2007; Vidyarthi vd., 2013).

Hofstede'ye (1984, s. 83) göre güç mesafesi, toplumdaki bireylerin kurumlarda güç dağıtımının eşit olarak yapılmadığını kabul etmelerinin ölçüsüdür. Yüksek güç mesafesi olduğu yerlerde insanlar gerekçe aramadan hiyerarşik düzende herkesin ayrı bir yeri olduğu sistemi kabul ederler. Düşük güç mesafesi olduğu yerlerde ise insanlar güç eşitsizliklerinde gerekçe isterler ve gücün eşitlenmesine gayret sarf ederler. Buradaki temel konu insanların toplumda kişiler arasındaki eşitsizlikleri nasıl değerlendirdiğidir, bu durum da o insanların kurumlarını inşa etme şekillerinde bariz etkili olur.

Örgütlerdeki işleyiş toplumdaki güç mesafesinin yüksek ya da düşük olmasına göre şekil almaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde yöneticiler astlarına danışıp fikir alabilir, onlarla işbirliği yapabilir. Burada çalışanlar yöneticilerle ters düşme veya onlarla aynı fikirde olmama korkusu yaşamaz (Durán-Brizuela vd., 2016, s. 66). Herkes birbirleriyle rahat iletişim kurabilir, çalışanlara risk almaya dair destek verilir. Örgütte hiyerarşi esnek ve yetki-sorumluluk herkes arasında paylaşılmaktadır (Ertaş ve Umur, 2017; Akbaş Tuna, 2020, s. 412).

Güç mesafesinin yüksek olduğu yer ya da toplumda ise, hiyerarşik yapı serttir, yöneten kesin sadakat ve itaat bekler (Ertaş ve Umur, 2017). Buna paralel olarak Khatri'in yaptığı çalışmada, yüksek güç mesafesinin örgütteki sonuçlarından bahsedilmektedir. Böyle örgütlerde bu mesafe yöneticilere çalışanlar üzerinde tam bir güç ve kontrol verir. Yüksek güç mesafesi olduğunda iş görenler kararlara katılmada isteksiz iken yöneticileri kendilerine talimat verdiğinde memnun olurlar. İletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü oluşur ve bu durum çalışanların kendi görüşlerini ortaya koymalarını zorlaştırmaktadır. Böylece katılım ve iletişim sorunları sonucu alınan kararlar kalite olarak düşük olur. Yüksek güç mesafesi olan yerlerde yönetici kararlarını daha alt seviyedeki kişi ve kurumlara savunmak ya da doğrulamak zorunda olmadığından etik olmayan davranışlara eğilim fazla olur, etik dışı davranışlar örtülür, kapatılır. (Khatri, 2009; Akbaş Tuna, 2020, s. 412)

Güç mesafesi farklı düzeylerde çeşitli kriterlerle ilgili olarak kişi, örgüt ya da toplum düzeyinde farklılık arz eder. Kültür, güçlü olan güç mesafesini artırma ve zayıf olanın güç mesafesini azaltma eğiliminin dengeye geldiği güç mesafesi düzeyini ortaya koyar (Daniels ve Greguras, 2014, s. 1203-1204).

Yüksek güç mesafesi olan yerlerde merkezileşme yoğunlaşmakta ve yenilikçilik engellenmektedir. (Khatri, 2009, s. 6). Böyle yerlerde alttaki çalışanların fikirleri çok dillendirilmemekte ve değer görmemektedir, aksi halde örgüt hiyerarşisinin tehdit altına gireceği düşünülmektedir. Böyle yerlerde statükoyu koruma çabası vardır (Daniels ve Greguras, 2014: 1210; Akbaş Tuna, 2020, s. 414), bu durumda çalışanlarda sadece emri yapmak zorunda olduklarına dair algı oluşmakta ve çalışanlar itaatkâr davranış göstermektedir (Hober vd., 2019, s. 4).

Durán-Brizuela vd.'ne (2016) göre, güç mesafesi artınca çalışanların performansının yöneticinin emirlerine bağlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle güç mesafesi azaldıkça çalışanların örgütte ve problemleri çözmede daha aktif olacakları görülmektedir. Vidyarthi, Anand ve Liden'e göre organizasyonda güç mesafesi arttıkça, liderlerdeki duygu algıları ve çalışanların performansı arasında bulunan bağın zayıfladığı görülür (Vidyarthi vd, 2014; Akbaş Tuna, 2020, s. 415)

Güç mesafesi gücün eşitsiz dağılımı durumunda kendini gösterir ve kaynağı güçtür. Bir insanı diğerlerinden ayıran gücü oluşturan farklılıklar: statü ayrımları, biyolojik ve fizyolojik farklılıklar, saygınlık durumu (Hofstede, 1994, s. 23), sosyal eşitsizlik gibi özelliklerdir.

Güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke Malezya'dır, bu ülkede toplumsal statü çok önemli ve otoriteye bağlılık son derece yüksektir. Bazı ülkelerin güç mesafesi (Erdemir, 2022, s. 45; <https://clearlycultural.com/>) (en yüksekten daha düşüğe doğru): Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Venezuela, Çin, Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Suudi Arabistan, BAE, Ekvator, Endonezya, Gana, Hindistan, Nijerya, Sierra Leon, Singapur, Brezilya, Fransa, Hong Kong, Polonya, Kolombiya, El Salvador, Türkiye, Belçika, Etiyopya, Kenya, Almanya, Birleşik Krallık, İsviçre, Finlandiya, Norveç, İsveç, İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka, Avusturya şeklinde sıralanmaktadır. Dünya Sefalet Endeksi 2023 (<https://www.nationalreview.com/2024>) incelediğimizde ülke sıralamalarında Kontrol Endeksi ile aralarında tam bir paralellik görülmemektedir, bunun sebebi olarak bazı ülkelerin sefaletinde savaş, doğal kaynaklar, kötü yönetimler gibi sıra dışı etmenlerin etkisinin çok olduğunu değerlendirmek gerekmektedir.

Türkiye'de güç mesafesi yüksektir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerdeki örgütlerde, çalışanların desteklenmedikleri ya da engellendikleri düşüncesiyle yenilikçi davranış göstermeleri kolay olmamaktadır. Toplumsal ve kültürel bir değer olan güç mesafesi ülkemizde idari uygulamalar açısından kolay değişiklik göstermemektedir (Akbaş Tuna, 2020, s. 411).

Güç mesafesi şu nedenlerle ülkelere göre farklılık arz etmektedir (Akyürek, 2001, s. 14):

- Ekvatordan uzaklaştıkça güç mesafesi azalır.
- Nüfus arttıkça güç mesafesi artar.
- Ülke zengin ise güç mesafesi azalır.

Tablo 1 Güç Mesafesi Düzeylerinde Gösterilen Tutumlar (Erdemir, 2022, s. 47)

	Güç Mesafesi Yüksek	Güç Mesafesi Düşük
Bireyler Arası Eşitlik Durumu (Hofstede, 2001:79)	Eşitsizlik durumu kabullenilmekte.	Eşitsizlik kabul edilmekte ancak meşrulaştırılmamakta.
Ebeveynlerin Ailelerine Yaklaşımları (Hofstede, 2001: 107)	Ebeveynler Birbirlerine ve Çocuklarına Eşit Davranmamakta	Ebeveynler Arası Eşitlik ve Çocuklara Karşı Eşitlikçi Tutum Yüksek.
Çocukların Ebeveynlerine Yaklaşımları (Hofstede, 2001: 107)	Onlara eşit davranmazlar	Onlara eşit davranırlar.
Eğitim Durumu (Hofstede vd., 2010:69)	Seviye Düşükçe Güce Olan Bağlılık Artmaktadır	Seviye arttıkça güce olan saygıda makul düzeye gerileme.
Gelir Dağılımı-Sosyal İmkanlara Erişim	Gelir dağılımı adaletsiz ve sosyal imkanlara yönelim çok sınırlı.	Gelir dağılımı adaletli ve sosyal imkanlara erişim artmakta.
Din öğütleri ve Güce itaat	Dinin öğütlerine uygun olarak güce itaat artmakta.	Din eşitliği öğütlediğinde her alanda eşitlikte artma.

Kontrol Odağı

Kontrol odağı Rooter'in (1954; Seyhan, 2022, s. 146) sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Ona göre kontrol odağı yapısı, kişilerin başlarına gelen olaylarda kendi sorumluluklarını algılaya seviyelerine uygun olarak, iç ve dış kontrol odağı diye iki farklı boyut üzerinde dağılır. Rotter'e (1975) göre kişinin beklentilerini etkilemede bireyin kişilik yapısı ve içinde yer aldığı durum önemli değişkenlerdir. Bu da kişilerin benzer durumlarda birbirine benzeyen tepkiler ortaya koyduğu beklenti olan kontrol odağı kavramının gelişmesini başlatmıştır (Liebert ve Liebert, 1998). Rotter

sosyal öğrenme teorisinde düşüncelerin davranışlara aracı olduğunu söylemektedir (Stipek ve Weisz, 1981).

Rotter'e (1966) göre kontrol odağı, kişinin hareketleri sonrası aldığı ödül ya da cezanın kendisi tarafından mı yoksa kendisi dışındaki güçler tarafından mı denetlendiğine dair beklentileridir (Küçükkaragöz, Akay ve Canbulat, 2013; Efeoğlu vd, 2021, s. 113). İlk defa 1966'da Rotter tarafından kullanılan (Graffeo ve Silvestri, 2006; Rotter, 1966) kontrol odağı kavramı iç-işsel kontrol odağı ve dış-dışsal kontrol odağı diye ikiye ayrılır. İç kontrol odağına sahip kişiler başlarına gelen olayların sonucunu kendi kişisel yetenek ve çabalarıyla değiştirebileceklerini (Özgüner vd, 2017, s. 2; Ayan ve Eser, 2016; Güzel vd, 2022); dış kontrol odağına sahip kişiler ise başlarına gelen olayların kaza, kader, tanrı ya da güçlü kişilerin kontrolünde olduğuna ve kendilerinin bunu değiştiremeyeceklerine inanırlar (Öztürk, 2020, s. 104; Rotter, 1990). İç kontrol odağına sahip kişiler kendine güvenir, öz yeterliliği yüksektir, bilgi arayışında olan başkasının fikirleriyle kendilerini bağlı hissetmeyen, hareketlerinin öneminin bilincinde olan kimselerdir (Debnam vd, 2012; Rodin, 1986; Güzel vd, 2022).

İşsel kontrol odağı kişinin başına gelen olayların kendi davranış ya da yetenekleri gibi kendine has özelliklerden kaynaklandığına olan inancıyla alakalıdır. Dışsal kontrol odağı ise kişinin başına gelen olayların şans, zorluk ya da başkalarının davranışları gibi kendisi dışındaki faktörlerle bağlantılı olduğuna olan inancıyla alakalıdır (Öztürk, 2020, s. 103; Özbezey ve Paksoy, 2021, s. 19; Battle ve Rotter, 1963; Rotter ve Mulry, 1965; Akın: 9; Stipek, 1993; Küçükkaragöz vd, 2013, s. 2). Kişiler başarılı olduklarında işsel kontrol odaklı, başarısız olduklarında ise dışsal kontrol odaklı olmayı yeğlerler. Genelde sürekli bir özellik gibi ele alınan kontrol odaklılık değişebilir (Findley ve Cooper, 1983). Kontrol odağı çok geniş alanda kişilerin gösterdiği davranışların açıklanmasında yardımcı olmaktadır (Lefcourt, 1982; Rotter, 1990).

Kişinin yaşamının kontrolünün kendinde olduğu inancı iç kontrol iken, kişinin yaşamının dış güçler ya da kişilerde olduğuna inanç dış kontrolü göstermektedir (Spector vd, 2002; Kaşdarma ve Kantar, 2021, s. 23). İşsel kontrol odaklılar etrafında olan olaylar üzerinde kendi seçimleriyle kontrol sahibi iken dışsal kontrol odaklılar kendi kaderlerinin kontrolünü şans, güçlü olan diğerleri, kader gibi şeylerde görürler (Domino vd, 2015; Thomas vd, 2005; Spector, 1982; Srivastava, 2015). Kontrol odağı kişilerin destek için kendilerine ya da başkalarına güvenmeleriyle ilgilidir (Rotter, 1966; Kaya, 2016, s. 84). İşsel kontrol odaklılar çok çalışmanın kendilerini işte başarıya götüreceğine inanırken dış kontrol odaklılar işteki başarısının kader ya da şansa bağlı olduğuna inanır (Özgüner vd, 2017, s. 9; Muhonen, T., & Tokelson, 2004). Asiedu-Appiah ve Addai'nin (2014) çalışmasına göre işsel kontrol odaklılar daha fazla bağlamsal performans ortaya koymaktadırlar. O'Connell ve Spector (1994), iş ile ilişkili durumlar ve algılanan işte kontrol arasında kuvvetli ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Muhonen ve Torkelson (2004) dışsal kontrol odaklıların iş stresini daha fazla dillendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Chen ve Silverthorne (2008), işsel kontrol odaklıların işte daha az stres yaşadıklarını ve daha yüksek performans ortaya koyduklarını göstermişlerdir. Srivastava'ya göre (2015), işsel kontrol odaklılar daha fazla kişisel özgürlüklerine düşkünlüdür ve özgürlükleri için dış kontrol odaklılardan daha fazla tepki gösterirler. İşsel kontrol odaklılar çevresindekilerle dışsal kontrol odaklılara nazaran daha fazla ilişkiye girme eğilimi gösterirler. İşsel kontrol odaklılar çevresindeki zorlukları gelişme şansı olarak görürken dışsal kontrol odaklılar bunlar üzerinde etkileri olamayacağını düşünüp göz yumarlar (Srivasta, 2013). Dışsal kontrol odaklılar çevresinde ortaya çıkan sorunlarda inisiyatif almazken iç kontrol odaklılar gayretleriyle çevreyi etkileyebilmektedir (Singh ve Amish, 2012). Hamid'e (Hamid, 1994; Kaya, 2016, s. 85) göre doğu kültürlerindeki daha fazla dışsal odaklılardır.

Dışsal kontrol odaklılar işsel kontrol odaklılara nazaran daha fazla depresyon belirtileri göstermektedir (Kaşdarma ve Kantar, 2021, s. 23; Cheng, Cheung, Chio ve Chan, 2013; Kesavayuth, Poyago-Theotoky ve Zikos, 2020; Sigurvinsdottir ve ark., 2020).

İç kontrol odaklılar diğerlerine nazaran daha güçlü, aktif, başarılı ve çevresindekilerde kontrol sahibidirler, dış kontrol odaklılar ise kontrolü kendilerinin dışında bilmekte, dıştan destek ve rehberliğe ihtiyaç duymaktadır (Yalom, 2001; Tekeli ve Kırıcı Tekeli, 2021, s. 4).

Kontrol odağının birçok kişilik değişkeniyle oldukça sağlam birtakım ilişkileri gösterilmiştir (Crandall ve Crandall, 1983; Lefcourt, 1992; Dağ, 2002). İç kontrol odağı inancının daha iyi bir duygusal uyumla, bir başka deyişle psikolojik sorunların azlığıyla, öznel iyilik haliyle ve stresle daha iyi başa çıkabilmeye ilişkili olduğu birçok araştırmada bildirilmiştir (Dağ, 1992; Hale ve Cochran, 1987; Gomez, 1998; Klonowicz, 2001; Liu, Kurita, Uchiyama ve ark., 2000; Peacock ve Wong, 1996; Petrosky ve Birkimer, 1991; Scheier ve Carver, 1987; Watson, 1998). Bunun gibi, dış kontrol odağı ile normal ötesi inançlara (duyum ötesi algılama, büyü vb) sahip olma da ilişkili bulunmaktadır (Dağ, 1999; Tobacyk, Nagot ve Miller, 1988; Dağ, 2002)..

Yöntem

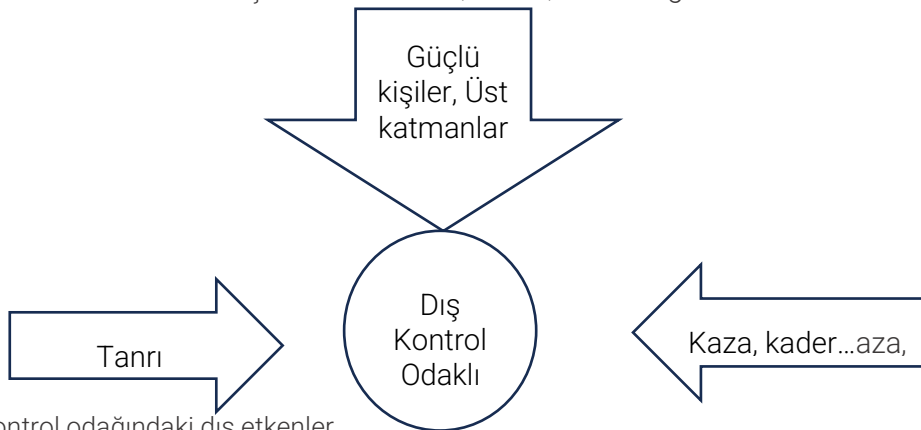
Çalışmamızda güç mesafesi ve kontrol odaklılığın birbirleriyle bağlantılarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak nitel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama metodu kullanılmış, yerli, yabancı, basılı ve online kaynaklar taranıp analizler yapılmıştır.

Bulgular

Yüksek güç mesafesindeki "üst katman" kontrol odağındaki dış etkenlerdendir

Yüksek güç mesafesi olan durumlarda insanlar güçlü katmanlardakileri vazgeçilmez görür ve onların direktiflerine uymaya başlar. Onlara yüksek itaat gösterirken bu eşitsizliğe gerekçe de aramazlar. Güç mesafesi yüksekken yöneticiler çalışanlardan fikir alma gereği duymazlar ve otoriter bir eğilim söz konusudur. Hiyerarşik yapı kesin ve serttir. Kültürün düşüklüğü, merkezileşme eğiliminin artması ve yenilikçiliğe karşı gelinmesi güç mesafesinin büyük olduğunun göstergelerindedir. Güç mesafesi arttıkça çalışanların verimlilik ve performansları verilecek emirlerle orantılı hale gelmektedir.

Güç mesafesi arttıkça toplumdaki katmanlar arasındaki erk, güç dağılımındaki orantısızlık da sert şekilde kendini göstermektedir. Öyle ki yüksek güç mesafesi olan toplumlarda insanlar üst katmanlardakilerden medet umar hale gelmekte, başarı için onları üst bir yere koymaktadırlar. İnsanlar bu üst katmandakiler ya da onların yardımları olmadan bir şeyleri başaramayacaklarına inandıklarında kendilerini onlara bağımlı olarak görmektedirler. Bu bağımlılık bir süre sonra dış kontrol odaklılıktaki kendisi dışındaki insanlar, kaza, kader gibi etkenlerden biri haline gelmektedir.



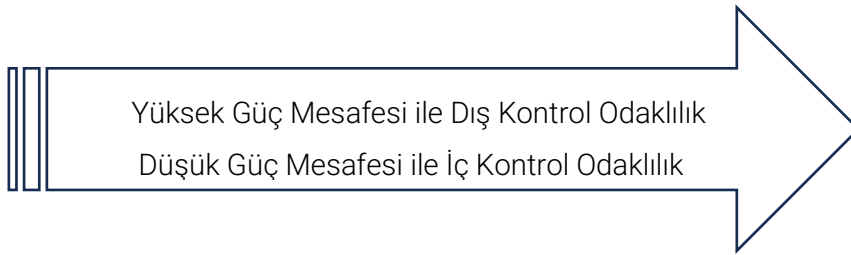
Görsel 1 Dış kontrol odağındaki dış etkenler

Güç Mesafesi ile Dış Kontrol Odaklılık İlişkisi

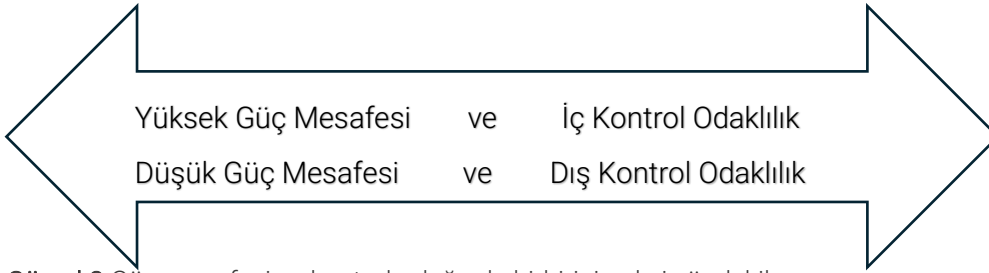
Güç mesafesini kaynak bağımlılığı kuramı açısından ele aldığımızda güç mesafesi yükseldikçe kaynaklar liderlerin kontrolüne geçtiğinden çalışanlar kendilerini liderlerle iyi ilişki kurmak zorunda hissederler. Başarı ya da onların sorumluluğunu almada liderler bir dış etken haline gelmekte, böylece çalışanlar dış kontrol odaklı davranış ve tutum göstermektedir.

Sosyal etki kuramı yönünden baktığımızda yüksek güç mesafesine sahip olduğunda liderler çalışanlarla sosyal ilişkileri azaltmakta, çalışan lider ilişkileri azaldıkça çalışanların algıları kapanmakta ve güç mesafesi daha da artmaktadır. Güç mesafesi arttıkça liderler gizemli bir erişilmezliğe ulaşır ve çalışanlar bazen korku bazen gizemle beraber kendilerini lidere daha bağımlı hissederler. O zaman da dış kontrol odaklı tutum göstermeye başlarlar.

O zaman açıkça görülen şey şudur ki: Yüksek güç mesafesi olduğu yerlerde insanların gösterecekleri tutumlar ile dış kontrol odaklı insanların gösterecekleri tutumlar arasında ve ayrıca düşük güç mesafesi olan yerlerde insanların gösterdikleri tutumlar ile iç kontrol odaklı insanların gösterecekleri tutumlar birbirlerine paralel olmaktadır. Bu da bize güç mesafesinin yüksek oluşuyla dış kontrol odaklılığın ve güç mesafesinin düşük oluşuyla da iç kontrol odaklılığın birbirleriyle yakın ve paralel ilişki içerisinde olduklarını göstermektedir. Diğer yandan güç mesafesinin düşük oluşuyla dış kontrol odaklılığın ve güç mesafesinin yüksek oluşuyla da iç kontrol odaklılığın birbirinin aksi sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir.



Görsel 2 Güç mesafesi ve kontrol odağında birbirlerine paralel olanlar



Görsel 3 Güç mesafesi ve kontrol odağında birbirinin aksi yönde kiler

Güç Mesafesi ile İç Kontrol Odaklılık İlişkisi

Güç mesafesinin düşmesiyle birlikte eşitlik fikri kendini göstermektedir. Mesafenin yüksekliği de esas olarak eşitsizliğin artması demektir. Güç mesafesi arttıkça kişiler kendine güvenmenin, öz saygının, kararlara katılımın olmadığı bir düzleme doğru giderken mesafe düştükçe bu durum tam aksi olmaktadır.

Güç mesafesinin düşmesi beraberinde kişilerin kendilerini diğerleriyle eşit durumda hissetmelerini, kendi fikirlerinin değerli olmasını ve hadiselerde kendi fikirlerinin sonuca götüreceğine inanmayı beraberinde getirecektir. Bu durumdaki kişiler olaylarda katkı ve sorumlulukları olduğunu görececek olan iç kontrol odaklı kişiler olmaktadır. Bu durumdaki kişiler hayatlarında ya da iş hayatında eşitsizlik durumlarına gerekçe ararlar, eşitsizlikleri hemen kabul edip liderlere kesin itaat göstermezler. Güç mesafesinin düşük olması beraberinde iç kontrol odaklılığı getirecek bu iki olgu birbirlerine paralel gideceklerdir.

Güç Mesafesi ve Kontrol Odağının Liderliğe Etkileri

Güç mesafeleri ile kontrol odaklılığı liderlik bağlamında değerlendirirken hadiseye iki farklı açıdan bakmak gerekir; Bunlardan biri bu durumlarda hangi liderlik türü veya tarzının uygun olacağı diğeri ise liderin başarısına hangisinin katkı sunacağıdır.

Liderlik konusu çok geniş bir konu olup burada bu konuya hazırlık seviyesi yüksek kabul edilip değerlendirilmelidir. Lider bir amaca doğru yetenekleriyle yanındakileri etkileyip güdüleyebilen kişidir (Öztürk, 2016a, s. 4491). Dört tür liderlik vardır (Öztürk, 2017, s. 647); Otoriter, katılımcı,

demokratik ve serbest bırakan liderlik. Diğer yandan özellikler, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, alternatif ve modern olmak üzere gruplandırılabilir olan liderlik kuramları bulunmaktadır (Öztürk, 2018a, s. 43 vd). Bu liderlik kuramlarından her birindeki liderin nasıl liderlik davranışları gösterecekleri yaklaşık olarak bellidir. Durumsal kuramlarda durumun tespitiyle başlanır (Öztürk, 2016b: 3094). Örneğin başarı için davranışsal liderlik kuramlarında hem çalışan hem de iş merkezli bir yaklaşım sergilenmesi önerilmektedir (Öztürk, 2018b, s. 131).

Bu durumlarda hangi liderlik türü ve tarzının uygun olmasına geldiğimizde iç kontrol odaklılar için katılımcı ve demokratik tarzın, dış kontrol odaklılar için ise otoriter tarzın uygun olduğu görülür. Uygulanacak tarzlar konusu ise çalışanların olgunluk düzeyleri ya da hazırlık düzeyleriyle bağlantılı olduğundan iç kontrol odaklılar için önce bu düzeylerin tespit edilmesi gerekirse de dış kontrol odaklılar için doğrudan anlatan ve emir verip takip eden bir tarz sergilenmesi gerekecektir. Burada her bir kuram açısından konu tek tek ele alınmayacaktır. Diğer yandan liderin başarısına hangisinin katkı sunacağı konusu da ayrı ayrı ele alınması gereken bir konudur. Çalışmalar göstermektedir ki dış kontrol odaklı olan bir liderin başarılı olma ihtimali azalırken iç kontrol odaklıda bu ihtimal yükselmektedir (Öztürk, 2020, s. 104).

Yüksek güç mesafesinin dış kontrol odaklılık ve düşük güç mesafesinin iç kontrol odaklılıkla paralel gittiğini değerlendirdiğimizde, yukarıda belirttiğimiz iç kontrol odaklı liderliğe dair belirttiklerimizin düşük güç mesafesi olan durumlarda ve yukarıda dış kontrol odaklı liderliğe dair belirttiklerimizin de yüksek güç mesafesi olan durumlarda geçerli olduğunu görmekteyiz.

Güç Mesafeleri ve Kontrol Odaklılığın Bireyin Hayatına Etkileri

Kişinin hayatını belirleme ya da değiştirmede kişilik yapısı ve içinde bulunduğu ortam son derece önemlidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde insanlar dış kontrol odaklılıkta olduğu gibi kendisi dışındakilere ya da kendisi dışındaki etkenlere bağımlı olmaktadır. Diğer yandan güç mesafesi düşükse o zaman da iç kontrol odaklılıkta olduğu gibi diğerleriyle eşit olarak kendi eylemlerinin sorumluluğunu almakta ya da kendi eylemlerinin anlamlı sonuçlar doğuracağını görmektedir.

Kişi kendi hayatının, başına gelenlerin ve geleceklerin sorumluluğunu, kaynağını kendinde gördüğünde hayatını değiştirebileceğini, geliştirebileceğini de görür ve ona göre gayret gösterir. Bilir ki gayretiyle hayatını istediği yöne evirebilir, ona yön verebilir, güzelleştirebilir, daha kaliteli hale getirebilir. Bu durum iç kontrol odaklı olduğunda da düşük güç mesafesi olan yerlerde de geçerlidir. O zaman kişi düşündüğü refahını, erdemini, huzur içindeki ortamını iç kontrol odaklı ve düşük güç mesafeli ortamlarda yakalayabilecek, bu olgulara götüren kararlar alıp çalışmalar yapabilecektir. Aksi halde yüksek güç mesafesinin olduğu ya da dış kontrol odaklı olduğu durumlarda bu olgulara, kendi yaşamına dair karar alması ya da çalışması mümkün olmayacaktır.

Güç Mesafesi ve Kontrol Odağının İş Hayatına Etkileri

Huzur ve refahını artırmak için gönencini artırmaya ihtiyacı olduğunu bilen kişi bu yönde gayret sarf etme arayışında olur. Bu doğrultuda çalışır, çabalar, hedefe ulaşma azmini gösterir. İç kontrol odaklı olan kişi ideallerine ulaşmanın anahtarının kendinde olduğunu görür, dış kontrol odaklı olanın ise böyle bir öngörüsü yoktur. Güç mesafesi düşük toplumdaki birey kendisini diğerleriyle eşit görür ve farklılıkları sorgular, mesafe yüksek ise böyle bir sorgulamaya girmeden mevcut durumu olduğu gibi kabul edip kesin itaat eder. Hal böyle olmakla birlikte kişinin kişilik yapısı ve içerisinde bulunduğu ortam onun hayatına ve iş hayatına yön vermede son derece öneme sahiptir. O'Connell ve Spector (1994), iş ile ilişkili durumlar ve algılanan işte kontrol arasında kuvvetli ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu durumda iç kontrol odaklı ve güç mesafesi düşük toplumdaki birey performansını artırmak, verimi yükseltmek, daha çok kazanıp refahını artırmak ve tatmini üst düzeyde yakalamak ister. Aksi durumdaki kişiler de bunun tam aksi durum söz konusu olur. Yüksek güç mesafesi olan yerlerde ve dış kontrol odaklı olanlarda hayatlarını güzelleştirmek adına bir gayret görmek normal

bir düşünce olmaz. Verimlilik ve performansın düşük olması, iş devir hızı ve devamsızlığın yüksek olması kaçınılmaz olur.

Dünya Sefalet Endeksi ve Güç Mesafesi Endeksi incelendiğinde ülkeler çapında bire bir paralellik görülmemektedir. Her ne kadar genel olarak batı ülkeleri daha refah düzeyi yüksek ve diğerleri daha düşüğe ve bu iki endekste de genel olarak güç mesafesi düşük olanlar daha refah düzeyi ülkeler ise de bu iki endekste tam bir paralellik olmamasının sebebi olarak savaşlar, liderler, konum, yer altı kaynakları gibi birçok etken bulunmaktadır.

Muhonen ve Torkelson (2004) dışsal kontrol odaklıların iş stresini daha fazla dillendirdiklerini ortaya koymuşlardır. Chen ve Silverthorne (2008), içsel kontrol odaklıların işte daha az stres yaşadıklarını ve daha yüksek performans ortaya koyduklarını göstermişlerdir. Dışsal kontrol odaklılar çevresinde ortaya çıkan sorunlarda inisiyatif almazken iç kontrol odaklılar gayretleriyle çevreyi etkileyebilmektedir (Singh ve Amish, 2012).

Güç Mesafesi, Kontrol Odaklılık ve Eşitlik, Adalet

Eşitlik ve adalet olguları şüphesiz ki sadece kavram olarak bile ele alınsa bu çalışmanın çerçevesini aşacak olgulardır, bu durumda yüksek hazır oluş seviyesini kabul ederek başlamak gerekir. Adalet eylem ya da duruşları karşısında hak edene hakkettiğinin verilmesi ya da hak edenin hakkını alması (Öztürk, 2022, s. 39) iken en önemli öğelerinden birisi de eşitliktir. Adalet dürüst olmayı ve adil olmayı gerektirir (Öztürk ve Çınarbay, 2020, s. 648) ve sosyal kurumlardaki öncül erdemdir (Öztürk ve Mahserici, 2021, s. 292). Örgütlerde dağıtım, prosedür-süreç ve etkileşim adaleti olarak karşımıza çıkar (Kalyon ve Öztürk, 2020, s. 40-41). Paylaşıldığı kadar da fayda sağlar (Öztürk ve Kurtkan, 2020, s. 959). Bu aynı şartlardaki kişilerin eşitliğidir. Güç mesafesi ise bunun tam aksidir, toplumda katmanlar arasındaki eşitsizliğin göstergesidir. Bu eşitsizlik toplumda vardır ve sadece alt katmanlardakilerce artık kabul edilmektedir. Bu durumda eşitlik ya da adaletten bahsetmek mümkün değildir. Diğer yandan dış kontrol odaklılarda eşitlik zaten söz konusu bile değildir. Kişiler kendi yapamadıklarını ya da başlarına gelenleri başka etkenler ya da başka kişilere atfetmektedir.

İç kontrol odaklı olanlarda bir eşitlik ya da eşitlik kabulü vardır. Kendileri hayatlarına yön verebilecek yetilere sahip birer kişidirler. Düşük güç mesafesi olan yerlerde de kişilerde bir eşitlik kabullü vardır hatta eşitliğin bozulmasını kabul etmez, sorgularlar. Eşitlik her zaman olmasa da çoğu zaman adaletle götürülen olgulardandır. Bu durumda eşitlik ya da adaletli ortam ya da durumlardan bahsettiğimizde iç kontrol odaklı olanlar ile düşük güç mesafesi olan yerler daha uygun olmaktadır. Diğer yandan yüksek güç mesafeli yerler ile dış kontrol odaklılık durumunda eşitlik ve adalet belki bazı kişilere ya da bazı anlara adanmış olgular olarak kalacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Güç mesafesi toplumdaki katmanlar arasındaki eşitsizliğin toplumu oluşturanlar ve özellikle alt katmanlardakilerce kabulüyle kendini gösterirken kontrol odaklılık hayatta başa gelen hadiselerin insanların kendilerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı değerlendirmeleriyle kendini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi diye ikiye ayrılırken kontrol odaklılık da iç kontrol odaklılık ve dış kontrol odaklılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki olgu hakkında ayrı ayrı çok sayıda araştırma ve yayınlar yapılmış olup ikisinin birbirleriyle ilişkilerinde durum böyle değildir.

Amaca dair kullanılan yöntem ve yapılan analizlerle birlikte bireyin hayatına etki, iş hayatına etki, eşitlik ve adaletle ilişkileri, liderlikle ilişkileri, düşük ve yüksek güç mesafesinin iç ve dış kontrol odaklılıkla ilişkileri yukarıda ele alınmış ve şu sonuçlara varılmıştır:

Güç mesafesindeki kaynak ile kontrol odaklılıktaki sebep, tutum ve davranış göstermede sonuca giden yolda aynı yönlü amaca hizmet etmektedir.

Yüksek güç mesafesindeki üst katmanlar dış kontrol odaklılıktaki dış etmenlerden biridir.

“Güç mesafesi” ile “kontrol odaklılık” alt gruplarına göre paralel ya da farklı sonuçlar gösterse de yüksek derecede bağlantılıdır.

Yüksek güç mesafesi olan yerlerde görülen tutumlarla dış kontrol odaklı insanların gösterdikleri tutumlar birbirlerine paralel olmaktadır.

Düşük güç mesafesi olan yerlerde görülen tutumlarla iç kontrol odaklı insanların gösterdikleri tutumlar birbirlerine paralel olmaktadır.

Yüksek güç mesafesi olan yerlerde görülen tutumlarla iç kontrol odaklı insanların gösterdikleri tutumlar birbirlerinin aksi olmaktadır.

Düşük güç mesafesi olan yerlerde görülen tutumlarla dış kontrol odaklı insanların gösterdikleri tutumlar birbirlerinin aksi olmaktadır.

İnsanların yaşamları, iş hayatları, stres, liderlik, eşitlik-adalet olguları açısından güç mesafesi ve kontrol odaklılık arasında yüksek derecede ilişki vardır.

İnsanların yaşamlarını huzur, refah ve gönenci artırma yönünde değiştirme ve geliştirme istekleri bağlamında güç mesafesi olarak düşük güç mesafesi ve kontrol odağı bağlamında iç kontrol odaklılık son derece gereklidir.

İnsanların hayat kalitesindeki olumsuzluklarda geçer sebep güç mesafesinin yüksek ve kontrol odağının dış kontrol odağıdır.

Güç mesafesinin yüksekliği ya da dış kontrol odaklı olunan durumlarda insanların hayat kalitesi yüksekse, normalin dışında sebep, kişi ve gelişmeler vardır ve bunlar araştırılmalıdır.

Güç mesafesinin düşüklüğü ya da iç kontrol odaklı olunan durumlarda insanların hayat kalitesi düşükse, normalin dışında sebep, kişi ve gelişmeler vardır ve bunlar araştırılmalıdır.

Burada ortaya konan ve konmamış olan birçok durumun uygulamada ortaya konup karşılaştırılması için güç mesafesi ve kontrol odağı ve alt sınıfları arasında alan araştırmaları yapılması önerilmektedir. Bu araştırmaların kamu yönetiminin etkililiği ve verimliliği için önemli veriler sunabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akbaş Tuna, A. (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 409-426, DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.688653>.
- Akın, A. (2007) Akademik Kontrol Odağı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 9-17. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/akademik-kontrol-odağı-ölçeği-toad.pdf>, erişim tarihi: 21.03.2024.
- Akyürek, S. (2001) “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi”, Başkent Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelemesine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Asiedu-Appiah, F. & Addai, H. (2014). An Investigation into the Causal Relationship between Employees' Locus of Control and Contextual Performance. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 26 (2), 94-118.
- Ayan, D. & Eser, G. (2016). Çalışanların iç kontrol odakları, liderleri ile etkileşimleri ve örgüte duygusal bağlılıklarının işten ayrılma niyetine etkisi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma. *PAUSBED*, 25, 35-51.
- Battle, E. S. ve Rotter, J. B. (1963). Children's feelings of personal control as related to social class and ethnic group. *Journal of Personality*, 3(1), 482-490.

- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., vd. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development, Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 572-582.
- Cheng, C., Cheung, S., Chio, J. H. & Chan, M. S. (2013). Cultural meaning of perceived control: A meta-analysis of locus of control and psychological symptoms across 18 cultural regions. *Psychological Bulletin*, 139 (1), 152-188.
- Crandall, V. C., & Crandall, B. W. (1983). Maternal and childhood behaviors as antecedents of internal-external control perceptions in young adulthood. In H.M. Lefcourt (Ed.), *Research with the locus of control construct: Vol. 2. Developments and social problems*, 53-103, Academic Press.
- Dağ, İ. (1992). Kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve psikopatoloji ilişkileri. *Psikoloji Dergisi*, 7(27), 1-9.
- Dağ, İ. (1999). The relationships among paranormal beliefs, locus of control and psychopathology in a Turkish college sample. *Personality and Individual Differences*, 26 (4), 723-737.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), 77-90.
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202–1229.
- Debnam, K., Holt, C L., Clark, E M, Roth, D L, Foushee, H R. Crowther, M., et al. (2012). Spiritual health locus of control and health behaviors in African Americans. *Am J Health Behav*, 36(3), 360-372.
- Domino, M. A., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics*, 131, 453-467.
- Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís-Salazar, M. & Torres-Carballo, F. (2016). Effects of Power Distance Diversity within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Tecnología en Marcha*. 29(2), 63-76.
- Efeoğlu, İ E., Sezgili, K. & Seğmenoğlu, M. (2021). Afete Hazırlık: Kontrol Odağı ve Genel Afet Hazırlık İnanışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Türk İdare Dergisi*, 493, 109-133.
- Erdemir, A. C. (2022). "Kamu Örgütlerinde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi: Pamukkale Belediyesi Üzerine Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ertaş, Ç. & Umur, K. (2017). Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, *Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCreBE) ISSN: 2547-9628*, 7(2),
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcomes relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- Findley, M. & Cooper, H. (1983). Locus of control and academic achievement: A literature review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 419–427.
- Gomez, R. (1998). Locus of control and avoidant coping: Direct, interactional and mediational effects on maladjustment in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 24, 325-334.
- Graffeo, L C., & Silvestri, L. (2006). Relationship between locus of control and health-related variables. *Education*, 126 (3), 593-596.
- Gül, Ö. (2019). "Güç Mesafesi Algısı Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(2), 120- 133.
- Güzel, A., Turan, S. & Üner, S. (2022). Çok boyutlu sağlık kontrol odağı ölçeği b formu Türkçe geçerlik ve güvenilirliği, *Türk Public Health*, 20(1), 37-55. <https://doi:10.20518/tjph.898821>
- Hale, W. D., & Cochran, C. D. (1987). The relationship between locus of control and self-reported psychopathology. *The Journal of Social Psychology*, 127, 31-37.
- Hamid, P. N. (1994). Self-monitoring, Locus of Control, and Social Encounters of Chinese and New Zealand Students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 353-368.
- Hober, B., et al. (2019). Internal idea contests: Work environment perceptions and the moderating role of power distance. *Journal of Innovation & Knowledge*.

- Hofstede, G. (1984). "Cultural Differences in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G. (1994). "Management Scientists are Human". *Management Science*. Cilt 40, Sayı 1 s. 4-13.
- Hofstede, G. (2001) "Culture's Consequences", Sage Publications.
https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/#google_vignette,
Erişim tarihi: 25.03.2024).
- https://www.nationalreview.com/2024/03/hankes-2023-misery-index/?utm_source=recirc-desktop&utm_medium=article&utm_campaign=river&utm_content=more-from-author&utm_term=first. Erişim tarihi: 25.03.2024
- Kalyon, K. & Öztürk, C. (2020). Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Bitlis Eren Üniversitesi Akademik Personeli Örneği. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanındaki Akademik Çalışmalar-II, Cilt 4, (Ed. Hasan Selim Kiroğlu), Gece Kitaplığı, 35-53.
- Kaşdarma, E. & Kantar, A. (2021). Kontrol Odağı İle Depresyon: Stresle Baş Etme Stratejilerinin Çoklu Aracılık Rolü, *ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ETÜSBED)*, 13, 21-42.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96, <https://doi:10.14783/od.v12i46.1000010005>.
- Kesavayuth, D., Poyago-Theotoky, J. & Zikos, V. (2020). Locus of control, health and healthcare utilization. *Economic Modelling*, 86, 227-238.
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13, 1-9.
- Klonowicz, T. (2001). Discontented people: Reactivity of locus of control as determinants of subjective well-being. *European Journal of Personality*, 15 (1), 29-47.
- Küçükkaragöz, H., Kaya, Y. & Canbulat, T. (2013). Rotter İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-12.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lefcourt, H. M. (1982). Locus of control: Current trends in theory and research (2nd Ed.). Erlbaum.
- Lefcourt, H. M. (1992). Durability and impact of the locus of control construct. *Psychological Bulletin*, 112, 411-414.
- Liebert, R. M. ve Liebert, L. L. (1998). Liebert & Spiegel's personality strategies & issues (8th ed.). Brooks/Cole Publishing Company.
- Liu, X. C., Kurita, H., Uchiyama, M., Okawa, W., Liu, L. Q., & Ma, D. D. (2000). Life events, locus of control, and behavioral problems among Chinese adolescents. *Journal of Clinical Psychology*, 56 (12), 1565-1577.
- Maricke, de M. & Geert, H. (2002). "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for international Retailing", *Journal of Retailing*, 78.
- Muhonen, T., & Tokelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Journal of Stress and Health*, 20, 21-28.
- O'Connell, B., & Spector, P. (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.
- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2021). Kontrol Odağı ve Duygusal Zekanın Liderlik Etme Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada, (Ed. Şahin KARABULUT), Cilt 2, 16-34, Gazi Y.
- Özgüner, M., Özdemir, A., Saygılı, M. & Onay, Ö. A. (2017). Kontrol Odağının Girişimcilik Potansiyeline Etkisinde Başarım İhtiyacının Aracılık Rolü, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-11.
- Öztürk, C. & Kurtkan, A. (2020). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Alan Araştırması: Bitlis Belediyesi Personeli. *Business Management Studies: An International Journal*, 8(4), 955-978.
- Öztürk, C. & Mahsereci, Y. (2021). Örgütsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması: Ağrı ve Bitlis İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü Personeli. Siyaset Biliminde Geçmişten Günümüze Yaşanan Gelişmeler, (Ed. Şahin Karabulut), Gazi Kitabevi, 291-304.

- Öztürk, C. (2016a). İç Güvenlikte Stratejik Yönetim ve Liderlik Kısıtlılığı ile Mülki Amirlerin Durumuna Dair Bir Çalışma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(3), 4487-4500.
- Öztürk, C. (2016b). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.
- Öztürk, C. (2017). Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4), 646-658.
- Öztürk, C. (2018a). Liderlik Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztürk, C. (2018b)., Türk Polis Teşkilatı Yöneticisi Yönünden Liderlikte Davranışsal Kuramlar Sosyal Bilimler Siyaset ve Yönetim, (Ed. Mustafa Fedai Çavuş- M. Burhanettin Coşkun), 123-134, Akademisyen Yayınevi.
- Öztürk, C. (2020). İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(2), 102-113.
- Öztürk, C. (2022). Adalet, Liyakat ve Rasyonel İnsan Kaynakları. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler, (Ed. Mehmet Akif Özer), Gazi Kitabevi, 39-57.
- Öztürk, C. ve Çınarbay, Ö. (2020). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması: Van Muradiye İlçesindeki Sağlık Meslek Mensupları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(75), 647-657.
- Peacock, E. J., & Wong, P. T. P. (1996). Anticipatory stress: The relation of locus of control, optimism, and control appraisals to coping. *Journal of Research in Personality*, 30, 204-222.
- Petrosky, M. J., & Birkimer, J. C. (1991). The relationship among locus of control, coping styles, and psychological symptom reporting. *Journal of Clinical Psychology*, 47, 336-345.
- Rodin, J. (1986). Aging and health: effects of the sense of control. *Science*. 233(4770): 1271-1276.
- Rotter, B. J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement. A case history of a variable. *Am Psychol*, 45(4), 489-493.
- Rotter, J. B. (1954). Social learning and clinical psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Rotter, J. B. & Mulry, R. C. (1965). Internal versus external control of reinforcement and decision time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 598-604.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality*, 55, 169-210.
- Seyhan, BY. (2012). İnanç Tarzları ve Denetim Odağı Arasındaki İlişkiler, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 6(22), 143-162.
- Sigurvinsdottir, R., Thorisdottir, I. E. & Gylfason, H. F. (2020). The impact of COVID-19 on mental health: The role of locus on control and internet use. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (19), 1-15.
- Singh, A. P. & Amish, (2012). Locus of control is important aspect of personality of employees in the Organization. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 3 (10), 1.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E., Cooper, C., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., & Sparks, K. (2002). Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings. *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Srivastava, S. B. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables, *Vision*, 17(2) 159-167.

- Srivastava, S. B. (2015). Threat, Opportunity, and Network Interaction in Organizations. *Social Psychology Quarterly*, 78 (3), 246-262.
- Stipek, D. J. (1993). Motivation to learn: From theory to practice. Prentice-Hall.
- Stipek, D. J. & Weisz, J. R. (1981). Perceived personal control and academic achievement. *Review of Educational Research*, 51, 101-137.
- Tekeli, M. & Kırıcı Tekeli, E. (2021). Kontrol Odağının Psikolojik Dayanıklılık Üzerine Etkisinde Duygusal Zekânın Aracı Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9 (1), 1-23.
- Thomas, M. R. Charles, G. & Epitro, K. (2005). The role of leader-member exchange in mediating the relationship between locus of control & work reactions. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Tobacyk, J. J., Nagot, E., & Miller, M. (1988). Paranormal beliefs and locus of control: A multidimensional examination. *Journal of Personality Assessment*, 52, 241-246.
- Ulrich, S., Claudia, S. & Helga, K. (2002). The experience of Emas in Tree European Countries: A Cultural and Competitive Analysis", *Business Strategy and the Environment*, 11.
- Vidarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244.
- Watson, D. C. (1998). The relationship of self-esteem, locus of control, and dimensional models to personality disorders. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (3), 399-420.
- Wei C, Sun X, Liu, J., Zhou, C. and Xue, G. (2017). High Power Distance Enhances Employees' Preference for Likable Managers: A Resource Dependency, *Perspective, Front, Psychol*, 7(2066), 1-14.
- Yalom, I. D. (2001). Varoluşçu psikoterapi. Z. İyidoğan Babayiğit (Çev.), Kabalıcı Yayınevi.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681–692.
- Yüksel, M. (2017). İşgörenlerin Politik Becerilerinin Yöneticilerin Görev Performansı Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi: Sosyal Etki Kuramı Açısından Bir Değerlendirme, *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 445-455.

Extended Abstract

The Phenomena of Power Distance and Locus of Control are extremely important in terms of management and development, performance and efficiency, as in many aspects. While power distance manifests itself as low and high power distance, locus of control manifests itself as internal locus of control and external locus of control. Although there is an extremely high number of separate studies on these cases, the absence of studies that bring these two cases together constitutes the unique aspect of our study. Our study aimed to reveal the connections between power distance and locus of control. For this purpose, the descriptive scanning method, one of the qualitative research methods, was used, and domestic, foreign, printed, and online sources were scanned and analyzed.

In the literature, we see power distance within the resource dependency theory. In the resource dependency perspective, because leaders control access to important resources, employees believe in the necessity of having good relationships with them. This situation is more valid in societies with high power distance.

Locus of control is based on Rooter's social learning theory. According to him, the locus of control structure is distributed on two different dimensions: internal and external locus of control, in accordance with the level of people's perception of their own responsibilities in the events that happen to them.

Conclusion and evaluation

While power distance manifests itself with the acceptance of the inequality between layers in society by those who form the society and especially those in the lower layers, control orientation manifests itself with people's evaluation of whether the events in life are caused by them or not. While power distance is divided into two: high power distance and low power distance, locus of control is divided into two: internal locus of control and external locus of control. Many separate studies and publications have been made about these two phenomena, but this is not the case with their relationship with each other.

Along with the method used and the analyses made regarding the purpose, the impact of these two phenomena on the individual's life, their impact on business life, their relationship with equality and justice, their relationship with leadership, the relationship of low and high power distance with an internal and external locus of control have been discussed above, and the following conclusions have been reached:

Upper layers with high power distance are one of the external factors in the external locus of control.

Although "power distance" and "locus of control" show parallel or different results according to their subgroups, they are highly related.

The attitudes seen in places with high power distance are parallel to the attitudes shown by people with an external control focus.

The attitudes seen in places with low power distance are parallel to the attitudes shown by people with an internal control focus.

The attitudes seen in places with high power distance are opposite to those shown by people with an internal control focus.

The attitudes seen in places with low power distance and the attitudes shown by people with an external control focus are opposite to each other.

There is a high degree of relationship between power distance and control orientation in terms of people's lives, business lives, stress, leadership, and equality-justice phenomena.

In the context of people's desire to change and improve their lives in the direction of increasing peace, prosperity and well-being, low power distance as power distance and internal locus of control in the context of locus of control are extremely necessary.

The main reason for the negativities in people's quality of life is the high power distance and the external locus of control.

If people's quality of life is high in situations where power distance is high or external control focus is high, there are reasons, people, and developments that are outside the norm, and these should be investigated.

If people's quality of life is low in situations where power distance is low, or there is a focus on internal control, there are reasons, people, and developments outside the normal, and these should be investigated.

It is recommended to conduct field research between power distance and locus of control and its subclasses in order to reveal and compare many situations that are and are not presented here in practice.