

## **İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması<sup>\*i</sup>**

Cemal ÖZTÜRK <sup>\*\*</sup>

### **Özet**

Kişilerin hayatlarının kontrolünü nerede gördükleri ve bu durumla cinsiyet bağlantısı, her iki cinsiyet ve her iki kontrol odaklılığın birbirleriyle ve liderlik tür ve yaklaşımlarıyla olan ilişkileri lider/yönetici için başarı ve verimlilikle amaca ulaşmada son derece değerli bilgilerdir. Bu çalışmada kişilerin cinsiyet, kontrol odaklılık ve liderlik tür ve yaklaşımları arasındaki muhtemel bağlantıları nicel araştırma yöntemlerinden olan nedensel-karşılaştırma yöntemiyle ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu gayeye dönük olarak Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimindeki liderlik dersi de görmüş bulunan toplam 127 öğrenciye anket (yoklama) uygulanıp gerekli tablolarda gösterilerek analizler yapılmaktadır. Bu çalışma Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 15.05.2020 tarih ve 2020/04-III sayılı kararıyla uygun görülmüş olup araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

### **Anahtar Kelimeler**

İç Kontrol Odaklılık, Dış Kontrol Odaklılık, Yönetici, Liderlik, Cinsiyet

### ***Examination of Internal-External Control Orientation in The Context of Leadership and Gender: Empirical Application of Bitlis Eren University Students***

### **Abstract**

Where people see control of their lives and the relationship between this situation and gender, the relationship between both genders and the two control orientations with each other and leadership types and approaches are extremely valuable information for the leader/manager to achieve the goal with success and efficiency. In this study, it is aimed to reveal possible connections between gender, control-oriented and leadership types and approaches by causal-comparison method which is one of the quantitative research methods. For this purpose, a questionnaire (polling) is applied to 127 students who have also taken the leadership lesson in Public Administration Department of Bitlis Eren University Faculty of Economics and Administrative Sciences, and analyses are carried out by showing them in the required tables. The required Ethics Committee decision was taken.

### **Keywords**

Internal control orientation, External control orientation, Manager, Leadership, Gender

\* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur. / In this article, the principles of scientific research and publication ethics were followed.

\*\*Cemal ÖZTÜRK (Doç. Dr.), Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, cozturk@beu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3607-1356.

Atıf yapmak için / To cite this article: Öztürk, C. (2020). İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(2):102-113.

## GİRİŞ

Literatürde lider ve yönetici çokça tartışılan yönetim konularındandır. Kabul edilmesi gereken her iki vasıfları bünyesinde barındıran lider yöneticinin hem özel hem de kamu yönetimi açısından aranan kişi olduğudur. İdare edenler idare ettikleri kişilerin olgunluk düzeyi, eğilimleri, becerileri ve etkileyip etkilendikleri saha ve özellikleri bilip ona göre davranış geliştirebilirlerse başarılı olurlar. Özel ve kamu yönetimi açısından çalışanları tanımak, amaca ulaşmak, verimlilik ve motivasyon açısından büyük öneme sahiptir.

Diğer yandan kişilerin hayata bakışları, başarı ya da başarısızlıklarının sebebini nerede gördükleri konusu onların yönetilmeleri ve yönlendirilmeleri ile amaca dönük çalışmalara hazırlanmaları açısından bir yönetici ya da lider tarafından bilinmesi gereken bir konudur. Bu bağlamda kişiliklere bağlı olarak insanların davranışlarının kontrolünü nerede gördükleri hususunda ikili bir ayırım vardır. Bunlar İç kontrol odaklılar ve dış kontrol odaklılar şeklindedir. İç kontrol odaklılar hayatlarının kontrolünün kendilerinde olduğunu düşünürken dış kontrol odaklılar hayatlarının kontrolünü kendileri dışındaki şeylerde aramaktadırlar. İç kontrol odaklılarla çalışmak, onları yönetmek, onlara başarıya ulaşmak daha rasyonel iken diğer yandan dış kontrol odaklıların bu tavırları kolayca kaçmaktır.

Kişilerin hayatlarının kontrolünü nerede gördükleri ve bu durumla cinsiyet bağlantısı, her iki cinsiyet ve her iki kontrol odaklılığın birbirleriyle ve liderlik tür ve yaklaşımlarıyla olan ilişkileri lider/yönetici için başarı ve verimlilikle amaca ulaşmada son derece değerli bilgilerdir. Nitekim hem özel yönetim olarak işletmelerdeki hem de kamu yönetimi olarak devlet organlarında görev yapan yöneticiler için bu bilgilerle amaca kolay ulaşmak, verim ve başarıyı artırmak, motivasyon ve memnuniyeti sağlayabilmek mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın amacı nicel araştırma yöntemlerinden olan nedensel-karşılaştırma yöntemiyle kişilerin cinsiyet, kontrol odaklılık ve liderlik tür ve yaklaşımları arasındaki muhtemel bağlantıları ortaya çıkarmaktır. Bu gayeye dönük olarak bu çalışmada yukardaki noktadan hareketle cinsiyet, kontrol odaklılık ve liderlik tür ve yaklaşımları arasındaki analizler, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimindeki liderlik dersi de görmüş bulunan toplam 127 öğrenciye anket (yoklama) uygulayıp gerekli tablolarda gösterilerek analizler yapılmaktadır. Katılımcıların 94'ü İç kontrol odaklı, 37'si dış kontrol odaklılığı işaretlemiştir. Çalışmamız ve uygulanan anket Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 15.05.2020 tarih ve 2020/04-III sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

## LİTERATÜR TARAMASI

Yönetici yönetme işini yapan kişidir (Öztürk, 2016: 4491), sevk ve idare edendir. Liderlik istikamet tayin edip insanları bu hedef doğrultusunda yönlendirme (Halis, 2007: 10); İnsanlara yapmaları gereken şeyleri bunun öncelikle onların kendi fikirleri olduğuna inandırarak yaptırma (Aydın, 2015: 87); bunun için bir vizyon yaratıp yön çizerek değişim ile başa çıkabilme ve zorlukların üstesinden gelmede onlara ilham verme (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 9) gibi birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Lider kişi ise bu liderlik vasıflarını taşıyan kişidir. Liderin rolü olarak ilk akla gelenler: Öncü olma, takım kurma, astları geliştirme ve görevi başarmadır (Öztürk 2018b: 27).

Literatürde genel olarak liderlik türleri olarak demokratik, katılımcı, otoriter ve serbestçi-serbest bırakan/liberal (Topaloğlu ve Koç, 2017: 47) liderlik hepsinde ortak liderlik türleriyken bazen de bunlara ek olarak dönüşümcü ve paylaşımcı liderlik gibi farklı liderlik türleri de karşımıza çıkmaktadır. Liderlik türleri, liderin tutunduğu tutum ve süreci yönetme usulleriyle ilişkilidir. Demokratik lider; otoritesini devretmeye ve katılımı teşvik etmeye isteklidir ve

astlarını yönetmede uzmanlığa ve onun gücüne dayanır (Şahin, 2017: 245). Bunlar astlarını dikkate alan, onların fikirlerine değer veren ve yönetsel aşamalarda astların katılımını sağlayan davranışa sahiptir (Şafaklı, 2005: 134; Gordon, 2001: 391). Katılımcı liderler olaylar ve sorunlar karşısında astlarının görüşlerini alırlar ama nihai kararları kendileri verirler, astların görüş ve kararlarıyla bağlı değildirler. Otokratik Lider: Liderlerin otoriter olduğu süreçtir. Güç liderde toplanmaktadır. Lider mutlak otoriteye sahip yetki ve sorumluluğu kendinde tutar (Çolak, 2015: 27-33). Serbestçi Liderlikte grup üyeleri tüm kararları almalarında serbest bırakılırlar, profesyonel olmayan mesleklerdeki çalışanlarda bunu uygulamak zordur (Mondy, 1995: 347; Aslan, 2013: 35). Lider gruptaki diğer kişiler kadar rol sahibidir, grup üyeleri amaçları ve kararları belirlerler (Topaloğlu ve Koç, 2017: 50). Diğer yandan Liderlik yaklaşımlarına baktığımızda öncelikle özellikler yaklaşımı dikkatimizi çer. Bu yaklaşımda, liderliğin doğum ile geldiği ve kişiye ait özelliklere bağlı olduğu varsayımı vardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 40; Avcı ve Yaşar, 2016: 191). Burada en temel öge bazı insanların doğal olarak, doğuştan diğerlerinden ayrılan fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip liderler oldukları görüşüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Avcı ve Aydoğdu, 2016: 73; Önen ve Kanayran, 2015: 48; Tengilimoğlu, 2005: 4; Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 129). İkinci liderlik yaklaşımı olarak karşımıza Davranışsal Liderlik Yaklaşımları çıkar. Burada Liderin liderliğini onun astlarına/çalışanlarına nasıl davrandığı belirler (Öztürk, 2018a: 132). Burada Iowa, Ohio ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Liderlik İzgarası Modeli, X ve Y Yaklaşımı ve Dört Sistem Yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımlarda temel olarak çalışana öncüllük verildiği “Çalışan Odaklı” ve temel olarak işe öncüllük verildiği “İş Odaklı” olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Bu araştırmalar sonunda araştırmacılar verim ve performansı artırmak için liderin her iki boyuta da odaklanması gerektiğini belirtmektedirler (Sargut, 2015: 3-4). Üçüncü Liderlik Yaklaşımı olarak Durumsal Liderlik Yaklaşımları gelmektedir. Burada Durumsallık, Yol-Amaç, Karar Ağacı, Yaşam Döngüsü, Liderlik Doğrusu ve Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımları yer almaktadır. Bu yaklaşımda temelde çalışanların dört farklı olgunluk düzeyi vardır ve liderler bu düzeylere göre hareket etmelidir. Bu olgunluk düzeyleri: “Düşük olgunluk düzeyi”nde çalışanların bilgi ve motivasyonu düşüktür ve işin anlatıldığı tarz uygulanır, “düşük-orta olgunluk düzeyi”nde çalışan gerekli bilgi/beceriye sahip değildir ancak motivasyonu yüksektir ve destekleyici tarzda liderlik uygulanır, “orta-yüksek olgunluk düzeyi”nde çalışanlar gerekli bilgi/beceriye sahiplerdir ancak motivasyonları düşüktür ve katılımcı tarz uygulanır, “yüksek olgunluk düzeyi”nde ise çalışanın bilgi/beceri ve motivasyonu yüksektir ve demokratik tarz liderlik uygulanır (Daft, 1994: 515; Aslan, 2013: 143-144).

Yöneticiler işyeri ile bir organik bağ içerisinde işlerini yerine getirirken liderler örgüt bağları olmadan da işlevlerini yerine getirebilirler (Gediköglü, 2015: 43-44). Yöneticiler birçok imkanla işleri yaptırırken lider kendi yetenekleriyle yaptırır (Öztürk ve Öztürk, 2017: 51). Liderle yönetici arasındaki en belirgin farkı liderin yönetilemeyeceğinde, liderin karar alma mekanizmasında bulunmasında görenler de vardır. Nitekim lider ilham veren iken yönetici yön veren kişidir (Sönmez, 2017: 7).

Kişilerin elde ettikleri sonuçların sebebini neye bağladıkları kontrol odaklılıkla ilgilidir. (Hisli Şahin vd., 2009: 155; Gül ve Beyşenova, 2018: 215) Kişiler kendilerine duydukları güven ve yaşantılarının kontrolüne dair ya iç kontrol odaklı ya da dış kontrol odaklı olurlar. İç kontrol odaklılar yaşamlarının kontrolünün kendilerinde olduğuna inanırken, dış kontrol odaklılar hayatlarının kader, şans ya da diğer insanlar gibi dış etkenlerin kontrolünde olduğuna inanmaktadırlar (Jain, 2011: 132; Akkaya, 2015: 22). İç kontrol odaklılar dış kontrol odaklılardan daha az yönlendirilme ihtiyacı duyarlar. İç kontrol odaklılar katılımcı liderden tatmin olurken dış kontrol odaklılar yönlendirici liderlerden iç kontrol odaklılardan daha fazla tatmin olurlar (Mitchell vd, 1975: 628; Aslan, 2013: 139).

Kişilerin iç kontrol odaklı ya da dış kontrol odaklı olmaları onların değişikliklerde gösterecekleri yönetim becerilerinde farklılık yaratacaktır. İç kontrol odaklılar özgür iradeleri ile yapacakları seçimlere odaklanırken, dış kontrol odaklılar çevresel baskılar ile yazgı, kader konularını çok önemsemektedirler. İç kontrol odaklılara göre başarı ya da başarısızlıkları kendi eylemlerinin sonucunda ortaya çıkarken dış kontrol odaklılara göre başarı ya da başarısızlıklarını çevresel faktörler belirlemektedir (Öztürk, 2018b: 55; Sargut, 2015: 11).

Eysenck'in iki boyutlu kişilik tipolojisine göre "Dışadönük kişilik"te lider, umursamaz, canlı, uysal, tepkisel, konuşkan, cana yakın, sosyal kişilik özellikleri vardır (Sönmez, 2017: 6). Diğer yandan dış kontrol odaklılar için yaşanan olumsuzlukları kadere bağlamak bir kolaycılık olmaktadır (Sönmez, 2017: 159).

## YÖNTEM

Çalışmada nicel alan araştırması tarzında kurgulama yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden olan nedensel-karşılaştırma çalışmaya uygun görülmüştür. Nedensel karşılaştırma zaten var olan bir olgu, nedenleri ya da onu etkileyen etkenleri ortaya koymak için yapılır (Emrahoğlu ve Öztürk, 2010: 21; Büyüköztürk vd, 2008: 185). Bu yöntemde belli bir değişkene göre farklılık gösteren grupları birbiriyle karşılaştırıp değişkenler arasında olan bağlantıyı ortaya koyma amaçlanmaktadır (Sayım, 2017: 171; Emrahoğlu ve Öztürk, 2010: 21). Bu maksatla anket/yoklama (Geray, 2006: 66) verilerinde analizler yapılırken, iç kontrol odaklılar ile dış kontrol odaklıların hangi liderlik tür/yaklaşımlarına yatkınlık gösterdiğinin belirlenmesi için ayrı ayrı çapraz analizler yapılmaktadır. Ayrıca cinsiyet ve iç kontrol odaklılık, cinsiyet ve dış kontrol odaklılık anket verileri ki-kare testi ile analiz edilerek cinsiyet ile iç kontrol odaklılık ve cinsiyet ile dış kontrol odaklılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda çalışmadaki tablolar anket verileri ile oluşturulmuşlardır. Bu çalışma Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 15.05.2020 tarih ve 2020/04-III sayılı kararıyla uygun görülmüş olup araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada İç Kontrol Odaklılık ve Dış Kontrol Odaklılık temelinde genel liderlik türlerinden otokratik, demokratik, katılımcı, serbestçi, davranışsal liderlik yaklaşımları olarak iş odaklı ve çalışan odaklı liderlikleri, özellikler yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımlarından dört olgunluk düzeyini de ortaya koyan toplam 38 ifade ankete 3'lü likert tipte yansıtılmıştır. Çalışanların demografik özellikleri aynı ya da yakın nitelikte olduğundan sadece cinsiyet özelliği yönünden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu anket çalışması, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümündeki 26 yaş altındaki, liderlik dersi almış olan toplam 127 Kamu Yönetimi öğrencisine uygulanmıştır, bu katılımcılardan 77'si kadın, 49'u erkek olup 1 katılımcı cinsiyet sorusuna cevap vermemiştir. Anketteki tanımlayıcı soru cinsiyet sorusudur.

## BULGULAR

### İç Kontrol Odaklılık Değerlendirmesi

#### *Frekans analizi ve cinsiyet ki-kare testi*

İç Kontrol Odaklılık Frekans Analizine göre: 127 katılımcımızın 3 tanesi soruyu boş bırakırken cevaplayan sayısı 124'tür. 124 katılımcının 94'ü (%75.8) iç kontrol odaklılığı benimserken; 21

katılımcı (%16.93) iç kontrol odaklılığı benimsememektedir. 9 katılımcının (%7.25) ise bu konuda fikri yoktur.

İç kontrol odaklılık ölçeğini cinsiyet tanımlayıcı verisi ile ki-kare testiyle analiz ettiğimizde: Ki-Kare için Serbestlik Derecesi: 2 Ki-Kare Hesap: 3,96056832573455 p-Değeri: 0,13803000873445500 olmak üzere iç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcının 36 tanesi erkek, 58 tanesi ise kadındır. İç kontrol odaklılığı benimsemeyen kadın ve erkek katılımcıların sayısı ise neredeyse eşit orandadır.

Yapılmış olan ki-kare testine göre ise, p değerinin 0,05'ten büyük olduğu göz önüne alındığında farklı cinsiyetteki katılımcılar arasında iç kontrol odaklılık bağlamında istatistiksel olarak manidar bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

### 3.1.2. İç kontrol odaklılığın liderlik türleri bağlamında analizi

Aşağıda yapılan analizlerde, iç kontrol odaklılık diğer liderlik türleri bağlamında incelenmiştir. İç kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların yatkın oldukları liderlik türlerini tespit edebilmek amacıyla çapraz analizler yapılmıştır.

İç kontrol odaklılık ve otoriter liderliğe bakıldığında: Aşağıdaki tabloya göre, iç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcının; 47'si otoriter liderliğe hayır derken, 36 katılımcı ise otoriter liderliğe evet demiştir. Kalan 10 katılımcı ise bu konuda fikri olmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 1.** İç Kontrol Odaklılık Ve Otoriter Liderlik Çapraz Analizi

		Otoriter olmalı, çalışanlara hükmetmeye çalışmalı, emri sözlü verip hata olursa cezalandırıcı olmalı			
		Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	
Hayatının kontrolünün kendi elinde olduğuna inanmalı; Hata/başarısızlıkta, nedeni kendinde aramalı	Katılmıyorum	Satır %	35	10	55
		Sütun %	12	15	21
		Frekans	7	2	11
	Fikrim yok	Satır %	37	12	50
		Sütun %	5	7	7
		Frekans	3	1	4
	Katılıyorum	Satır %	50	10	38
		Sütun %	82	76	70
		Frekans	47	10	36

İç kontrol odaklılık ve demokratik liderliğe baktığımızda: Araştırma verileri analiz edildiğinde iç kontrol odaklı olan katılımcıların (n=94), 83'ü demokratik liderliğe yatkınken, 8'inin demokratik liderliği reddettiği, 3'ünün ise fikrinin olmadığı görülmüştür.

İç Kontrol Odaklılık ve Katılımcı Liderliğe bakıldığında: iç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcıdan; 74'ünün katılımcı liderliğe eğilimi varken, 11 katılımcı bu liderlik türünü reddetmektedir. Katılımcılardan 7'si ise fikrinin olmadığını ifade etmiştir.

İç kontrol odaklılık ve serbestçi liderlik analizinde: İç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcıdan 46'sı serbestçi liderliğe uzak kalırken, 34'ü evet demiştir. Ancak burada dikkat çeken şu ki, iç kontrol odaklı olan katılımcıların ağırlıklı bir oranı serbestçi liderliği benimsememektedir.

### **İç Kontrol Odaklılığın Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Analizi**

Aşağıda yapılan analizlerde iç kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların liderlik kuramlarına olan yatkınlıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

İç kontrol odaklılık ve özellikler yaklaşımı: Katılımcılardan iç kontrol odaklılığı benimseyenlerin (n=94), özellikler kuramını benimseme durumları çalışma kapsamında elde edilen verilen çapraz analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 2.** İç Kontrol Odaklılık Ve Özellikler Yaklaşımı Çapraz Analizi

		Doğuştan gelen fiziksel, zihinsel-zekâ, kişilik, ahlaki düzey ve davranış olarak diğerlerinden farklı kişilik özellikleri olmalı			
		Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	
Hayatının kontrolünün kendi elinde olduğuna inanmalı; Hata/başarısızlıkta, nedeni kendinde aramalı	Katılmıyorum	Satır %	28	14	57
		Sütun %	24	20	14
		Frekans	6	3	12
	Fikrim yok	Satır %	22	11	66
		Sütun %	8	6	7
		Frekans	2	1	6
	Katılıyorum	Satır %	18	11	70
		Sütun %	68	73	78

		Frekans	17	11	66
--	--	---------	----	----	----

Tabloya göre, iç kontrol odaklı olan 94 katılımcıdan 66'sı özellik kuramını benimserken az sayıdaki katılımcı ise özellikler kuramını benimsememektedir.

İç kontrol odaklılık ve davranışsal liderlik yaklaşımları analizine göre: Davranışsal yaklaşımlar iş odaklı lider ve çalışan odaklı lider olarak ikiye ayrılmaktadır. Analizlere göre, iç kontrol odaklı olan 94 katılımcının 42'si iş odaklılığı benimserken, 43'ü ise iş odaklılığı benimsememektedir. Yani iç kontrol odaklı olan katılımcılarda iş odaklı liderliği benimseme bağlamında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İç kontrol odaklı olan 94 katılımcının ağırlıklı olarak çalışan odaklı liderliği benimsedikleri görülmektedir. Özet olarak; iç kontrol odaklılığı benimseyenlerin liderlikte davranışsal yaklaşımlardan iş odaklılıktan (42 kişi) ziyade çalışan odaklılığı (58 kişi) benimsedikleri görülmektedir.

İç kontrol odaklılık durumsal liderlik yaklaşımları analizlerinde: iç odaklılığı benimseyen katılımcıların durumsal liderlik yaklaşımı bağlamında analizi yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlarda 4 olgunluk düzeyi vardır. Bunlar; düşük olgunluk, düşük-orta olgunluk, orta-yüksek olgunluk ve yüksek olgunluktur. İç kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların bu 4 olgunluk düzeyine yatkınlıkları analiz edilmiştir. İç Kontrol Odaklılık Ve Düşük Olgunluk Çapraz Analizinde, iç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcının 91'i düşük olgunluğa yatkındır. İç Kontrol Odaklılık Ve Düşük-Orta Olgunluk Çapraz Analizinde, iç kontrol odaklı olan 94 katılımcının 88'inin düşük-orta olgunluğa yatkınlığı görülmektedir. İç Kontrol Odaklılık Ve Orta-Yüksek Olgunluk Çapraz Analizinde, iç kontrol odaklı olan katılımcıların 74'ünün orta-yüksek olgunluğa yatkın oldukları görülmektedir. Ancak burada belirtmek gerekir ki, orta- yüksek olgunluk seviyesini gösteren bu ifade aynı zamanda katılımcı liderlik türüne de işaret etmektedir. İç Kontrol Odaklılık Ve Yüksek Olgunluk Çapraz Analizinde, iç kontrol odaklılığı benimseyen 94 katılımcının 83'ü yüksek olgunluk düzeyine yatkınken 8'inin uzak olduğu görülmektedir.

## **Dış Kontrol Odaklılık Değerlendirmesi**

### ***Frekans ve cinsiyet ki-kare testi***

Bu testle 127 katılımcıdan 69'unun dış kontrol odaklılığı benimsemediği, 37'sinin ise dış kontrol odaklılığı benimsediği görülmektedir.

Dış kontrol odaklılık ölçeğini cinsiyet tanımlayıcı verisi ile ki-kare testiyle analiz ettiğimizde Ki-Kare için Serbestlik Derecesi: 2, Ki-Kare Hesap: 0,823308327598465, p-Değeri: 0,66255337137587400 olmak üzere, dış kontrol odaklı olan 37 katılımcının 14'ü erkek, 23'ü ise kadındır. Ki-kare testinin p hesabına göre, farklı cinsiyetler arasında dış kontrol odaklılık açısından manidar bir farklılık tespit edilememiştir.

### ***Dış kontrol odaklılığın liderlik türleri bağlamında analizi***

Aşağıda yapılan analizlerde, dış kontrol odaklılık, diğer liderlik türleri bağlamında incelenmiştir. Dış kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların yatkın oldukları liderlik türlerini tespit edebilmek amacıyla çapraz analizler yapılmıştır.

Dış kontrol odaklılık ve otokratik liderlik analizinde: Dış kontrol odaklı olan 37 katılımcının otokratik liderlik kapsamında değerlendirmesi aşağıda yapılmıştır.

**Tablo 3. Dış Kontrol Odaklılık Ve Otokratik Liderlik Çapraz Analizi**

			Otoriter olmalı, çalışanlara hükmetmeye çalışmalı, emri sözlü verip hata olursa cezalandırıcı olmalı		
			Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum
Hayatının dış faktörlerin etkisinde olduğuna inanmalı; Hata ve başarısızlıkta, nedeni başkasında, kader vb başka olgularda aramalı	Katılmıyorum	Satır %	52	5	41
		Sütun %	63	30	53
		Frekans	36	4	28
	Fikrim yok	Satır %	52	15	31
		Sütun %	17	23	11
		Frekans	10	3	6
	Katılıyorum	Satır %	31	17	51
		Sütun %	19	46	34
		Frekans	11	6	18

Tabloya göre, dış kontrol odaklı olan 37 kişiden 18'i otokratik liderliğe yatkınken 11'i otokratik liderliği benimsememektedir.

Dış kontrol odaklılık ve demokratik liderlik analizinde,

Dış kontrol odaklılığı benimseyen 37 katılımcının demokratik liderlik kapsamında değerlendirilmesine göre, bunların büyük bir çoğunluğu (n=33) demokratik liderliği benimsemektedir.

Dış kontrol odaklılık ve katılımcı liderlik analizinde: Dış kontrol odaklılığı benimseyen 36 katılımcının 28'i katılımcı liderliği de benimsemektedir. Az sayıdaki katılımcı Katılımcı Liderliği benimsememektedir (n=6).

Dış kontrol odaklılık ve serbestçi liderlik analizinde: Dış kontrol odaklı olan katılımcıların serbestçi liderlik bağlamında değerlendirilmesinde, dış kontrol odaklı olan 36 katılımcının 22'si serbestçi liderliği benimserken, 10 katılımcı bu liderlik tipini benimsememekte, 4'ü ise kararsızlık beyan etmektedir.

### *Dış kontrol odaklılığın liderlik yaklaşımları bağlamında analizi*

Aşağıda yapılan analizlerde dış kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların diğer liderlik kuramlarına olan yatkınlıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcılardan dış kontrol odaklılığı benimseyenlerin (n=37), özellikler kuramını benimseme durumları çalışma kapsamında elde edilen verilen çapraz analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Dış kontrol odaklılık ve özellikler yaklaşımına dair aşağıda yapılan analizlerde dış kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların diğer liderlik yaklaşımlarına olan yatkınlıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 4.** Dış Kontrol Odaklılık Ve Özellikler Yaklaşımı Çapraz Analizi

		Doğuştan gelen fiziksel, zihinsel-zeka, kişilik, ahlaki düzey ve davranış olarak diğerlerinden farklı kişilik özellikleri olmalı			
		Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	
Hayatının dış faktörlerin etkisinde olduğuna inanmalı; Hata ve başarısızlıkta, nedeni başkasında, kader vb başka olgularda aramalı	Katılmıyorum	Satır %	24	11	63
		Sütun %	65	53	52
		Frekans	17	8	44
	Fikrim yok	Satır %	31	21	47
		Sütun %	23	26	10
		Frekans	6	4	9
	Katılıyorum	Satır %	8	8	83
		Sütun %	11	20	36
		Frekans	3	3	31

Tabloya göre dış kontrol odaklı olan 37 katılımcının 31'i özellikler kuramını da benimsemektedir. Özellikler yaklaşımını benimsemeyen katılımcı sayısı oldukça azdır (n=3).

Dış Kontrol Odaklılık ve Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Analizlerinde: Dış kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların davranışsal liderlik yaklaşımlarını benimseme durumları davranışsal liderlik yaklaşımının iki türü olan iş odaklı ve çalışan odaklı liderlik bağlamlarında analiz edilmiştir. Buna göre, dış kontrol odaklı olan 35 katılımcının 18'i iş odaklı iken; 15 katılımcı iş odaklı olmadığını ifade etmiştir. Dış kontrol odaklı olan katılımcıların ağırlıklı bir çoğunluğu (29 kişi) çalışan odaklı bir eğilim ortaya koymaktadırlar.

Dış kontrol odaklılık ve durumsal liderlik yaklaşımları analizlerinde: Dış kontrol odaklı olan katılımcıların durumsal liderlik yaklaşımında yer alan dört olgunluk düzeyine göre çapraz analizi yapılmıştır. Dört olgunluk seviyesi şunlardır: düşük, düşük-orta, orta- yüksek ve yüksektir. Dış kontrol odaklılığı benimseyen katılımcıların bu 4 olgunluk düzeyine yatkınlıkları şu şekildedir; Dış kontrol odaklı olan katılımcıların ağırlıklı çoğunluğu (n=34) durumsal liderlik yaklaşımlarında yer alan düşük olgunluk ifadelerine katılım eğilimi göstermektedirler. Dış kontrol odaklı olan katılımcıların gene ağırlıklı bir çoğunluğu (n=32), düşük- orta olgunluk seviyesini gösteren ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Dış kontrol odaklı olan katılımcıların ağırlıklı bir çoğunluğu(n=28), orta yüksek olgunluk seviyesi ifadesine katılım sağlamıştır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus şu ki, orta- yüksek olgunluk seviyesini gösteren bu ifade aynı zamanda katılımcı liderlik türüne de işaret etmektedir. Dış kontrol odaklı olan 37 katılımcının ağırlıklı bir çoğunluğu (34 kişi) düşük olgunluk seviyesini ve yine yüksek bir çoğunluğu (33 kişi) yüksek olgunluk seviyesini içeren ifadeye katılım beyan etmiştir.

## TARTIŞMA SONUÇ

Çalışma kapsamında 127 katılımcı ile görüşülmüş ve 3lü likert tipte anket araştırması yapılmıştır. Anket verileri çapraz analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların ilk olarak iç kontrol odaklı ve dış kontrol odaklı olma durumları cinsiyete göre belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 15.05.2020 tarih ve 2020/04-III sayılı kararıyla uygun görülmüş olup araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Anket verilerine göre, iç kontrol odaklı olan 94 katılımcının 36'sı erkek, 58'i ise kadındır. İç kontrol odaklı olan katılımcıların liderlik türleri bağlamında değerlendirmesi yapıldığında ise; ağırlıklı olarak katılımcıların demokratik liderliğe (83 kişi), katılımcı liderliğe (74 kişi) yatkın oldukları, otokratik liderlikten ve serbestçi liderlikten uzak oldukları tespit edilmiştir. İç kontrol odaklı katılımcıların liderlik kuramlarına göre değerlendirmesi yapıldığında ise; özellikler kuramına (66 kişi), davranışsal liderlik yaklaşımlarında ise iş odaklılıktan (42 kişi) ziyade çalışan odaklılığa (58 kişi) yatkın oldukları, durumsal liderlik yaklaşımlarındaki olgunluk düzeyleri açısından katılımcılardan 91 kişi düşük olgunluk düzeyinde, 88 kişi düşük-orta olgunluk düzeyinde, 83 kişi yüksek olgunluk düzeyinde ve 74 kişi orta-yüksek olgunluk düzeyinde olmak üzere katılımcıların çoğunlukla düşük olgunluk düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Dış kontrol odaklı olan 37 katılımcının ise, 14'ü erkek ve 23'ü kadındır. Dış kontrol odaklı katılımcıların liderlik türleri bağlamında değerlendirmeleri yapıldığında: ağırlıklı olarak katılımcıların demokratik liderliğe (33 kişi), katılımcı liderliğe (28 kişi), serbestçi liderliğe (22 kişi) ve otokratik liderliğe (18 kişi) yatkın oldukları tespit edilmiştir. Liderlik türlerinden demokratik liderliğe daha yatkın olmakla birlikte otokratik liderliğe eğilimlerinin de yarı sayıdaki dış kontrol odaklı katılımcıdan biraz daha az oranda olduğu belirlenmiştir. Dış kontrol odaklıların liderlik yaklaşımları bağlamında değerlendirilmesi yapıldığında ise, ağırlıklı bir çoğunluğun özellikler kuramına (31 kişi), davranışsal kuramdan çalışan odaklılığa (29 kişi)

yatkın oldukları ve düşük olgunluk seviyesinde (34 kişi) ve yüksek olgunluk seviyesinde (33 kişi) tespit edilmiştir.

Yapılmış olan ki-kare testlerine göre, p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu göz önüne alındığında farklı cinsiyetteki katılımcılar arasında iç kontrol odaklılık ve dış kontrol odaklılık bağlamında istatistiksel olarak manidar bir farklılık bulunmadığını söylemek mümkündür.

Burada normalde Türkiye'nin doğusunda halkın biraz daha dini eğilimler nedeniyle dış kontrol odaklı olması beklenirken, yapılan anket ve analizleri sonrası bunun böyle olmadığı görülmüştür. Sonucun böyle çıkmasında katılımcıların almış oldukları liderlik derslerinden elde ettikleri kazanımların da muhtemel etkisi olabileceği unutulmamalıdır, bu nedenle Türkiye geneli için düşünülen eğilimlerin tamamen yanlış olduğu savına varmak çok doğru olmayabilir. Bu çalışmanın liderlik dersi almamış olan diğer öğrencilere de uygulanması halinde gerçeklere ulaşmanın daha fazla mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, R. (2015). Öğretmenlerin Kontrol Odağı İle İş Doyumu Arasındaki İlişki, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Aslan Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Avcı Ö. ve Aydoğdu İ. (2016). "Belediye Başkanı Adaylarının Liderlik Algıları: Bir Vaka İncelemesi". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 71-82.
- Avcı Ö. ve Yaşar Y. (2016). "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım". *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11 (1), 187-205.
- Aydın A.H. (2015). *Yönetim Bilimi*, 6.B, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çolak M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Daft R.L, (1994). *Management*, 3B, San Diego: The Dryden Press.
- Emrahoğlu N. ve Öztürk A. (2010). "Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Akademik Başarılarına Bilişsel Farkındalığın Etkisi: Bir Nedensel Karşılaştırma Araştırması". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 18-30.
- Gedikoğlu T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayınları.
- Geray H. (2006). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. 2B, Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Gordon J.R. (2001). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Boston: Prentice Hall.
- Gül H. ve Beyşenova A. (2018). "Kontrol Odağı Ve Girişimcilik Eğilimi İlişkisi: KTMÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2), 213-234.
- Halis M. (Çev.) (2007). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Jain, R. K. (2011). "Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research", *Vision*, 15(2): 127-152.

- Hisli Şahin, N., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2009). “Kişiler Arası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2): 153-163.
- Kesken J. ve Ayyıldız Ünnü N.A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Mitchell T.R., Smyser C.M. ve Weed S.E. (1975). “Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction”. *Academy of Management Journal* (Pre-1986), 18(3), 623-631.
- Mondy R.W. ve Premeaux S.R. (1995). *Concept, Practices and Skills*. 7B, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Önen S.M. ve Kanayran H.G. (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Öztürk C. (2016). “İç Güvenlikte Stratejik Yönetim ve Liderlik Kısıtlılığı ile Mülki Amirlerin Durumuna Dair Bir Çalışma”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(3), 4487-4500.
- Öztürk C. (2018a), Türk Polis Teşkilatı Yöneticisi Yönünden Liderlikte Davranışsal Kuramla”. *Sosyal Bilimler Siyaset ve Yönetim*. (Ed. M.F. Çavuş ve M.B. Coşkun). Ankara: Akademisyen Yayınları.
- Öztürk C. (2018b). *Liderlik Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk C. ve Öztürk S. (2017). Lider Yönetici Önünde Engel Olarak Terörizm ve Afet Yönetimi. *Sosyo-ekonomik Stratejiler II*. (Ed. Gürkan H., H. Çiftçi ve M.E. Merter). 51-59, Londra: Ijopec Publication.
- Sargut A.S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarioğlu Uğur S. ve Uğur U. (2014). “Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sayım F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri*. 2B, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Saylı H. ve Baytok A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sönmez K. (2017). *Türkiye’de Yönetim Becerileri ve Liderlik*. 2B, Ankara: Anı Yayınları.
- Şafaklı O.V. (2005). “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Şahin Y. (2017). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, 7.B, Bursa: Ekin Yayınları.
- Tengilimoğlu D. (2005). “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14).
- Topaloğlu M. Ve Koç H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. 3B, Ankara: Seçkin.

<sup>i</sup> “İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması” adlı çalışma Bitlis Eren Üniversitesi’nin Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 15/05/2020 tarih ve 2020/04-III sayılı kararıyla uygun görülmüştür.