

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ VE İŞE YABANCILAŞMA İLE
İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Berçem YAMAN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN**

ARTVİN-2025

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Algılanan Güç Mesafesi ve İşe Yabancılaşma ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim. Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi de beyan ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2025

Berçem YAMAN

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında, **Berçem YAMAN** tarafından hazırlanan bu çalışma **13/11/2025** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Anabilim Dalı'nda **oybirliği** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fikret SÖZBİLİR

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

....../....../2025
Prof. Dr. Kerem ÇOŞKUN
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ÖZET	IX
SUMMARY	XI
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ

1.1. ÖRGÜTSEL GÜÇ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.1.2. Güç Kavramı	3
1.1.3. Otorite Kavramı.....	4
1.1.4. Yetki Kavramı	5
1.1.5. Etkileme Kavramı.....	6
1.1.6. Kuvvet Kavramı	6
1.2. GÜÇ TÜRLERİ	7
1.2.1. Sosyal Güç.....	7
1.2.2. Politik / Siyasal Güç	8
1.2.3. Örgütsel Güç.....	10
1.3. GÜÇ KAYNAKLARI	11
1.3.1. Ödül Gücü Unsuru.....	12
1.3.2. Zorlayıcı Güç Unsuru	13
1.3.3. Yasal Güç Unsuru.....	14
1.3.4. Karizmatik Güç Unsuru.....	16
1.3.5. Uzmanlık Gücü Unsuru	17
1.4. GÜÇ MESAFESİ KAVRAMI.....	18
1.4.1. Yüksek Güç Mesafesi.....	20

1.4.2. Düşük Güç Mesafesi.....	21
1.5. GÜÇ MESAFESİNİN BOYUTLARI	22
1.5.1. Gücü Kabullenme	22
1.5.2. Gücü Araçsal Kullanma	23
1.5.3. Gücü Meşrulaştırma	23
1.5.4. Güce Razı Olma.....	24
1.6. ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI	27
2.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI.....	28
2.2. İŞE YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI	29
2.2.1. Güçsüzlük	31
2.2.2. Anlamsızlık.....	32
2.2.4. Yalıtılmışlık.....	34
2.2.5. Kendine Yabancılaşma	35
2.3. İŞE YABANCILAŞMANIN SEBEPLERİ.....	36
2.3.1. Bireysel Faktörler	37
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	38
2.3.3. Çevresel Faktörler.....	41
2.5. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI	42
2.5.1. Bireysel Sonuçlar.....	43
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	44
2.5.3. Çevresel Sonuçlar	44
2.6. İŞE YABANCILAŞMAYA KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	45
2.7. ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	50
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	50
3.1.2. Araştırmanın Kısıtları	50
3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	50
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	51

3.1.5. Örnekleme Süreci	52
3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	54
4.2. ÖLÇEKLERLE İLGİLİ YAPILAN ÖN TESTLERE AİT BULGULAR.....	55
4.2.1. Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği İçin Yapılan Geçerlilik, Güvenilirlik Normallik Testleri.....	55
4.2.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Testleri.....	57
4.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN TEST BULGULARI	59
4.3.1. Mann Whitney-U Testi, Kruskal Wallis Testi ve Bonferroni (Post Hoc) Testi Sonuçları.....	59
4.3.2. Korelasyon Analizi Bulguları.....	65
SONUÇ	69
KAYNAKLAR.....	73
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler..	54
Tablo 2: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği İçin Yapılan KMO, Barlett Testi ve Faktör Analizi Bulguları.....	56
Tablo 3: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri.....	57
Tablo 4: İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan KMO, Barlett Testi ve Faktör Analizi Bulguları.....	58
Tablo 5: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri.....	58
Tablo 6: Cinsiyete Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	59
Tablo 7: Yaşa Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Kruskal Wallis H Testi Sonuçları....	60
Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	61
Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Gücü Araşsal Kullanma-Gücü Meşrulaştırma Boyutu Bonferroni Testi.....	62
Tablo 10: Cinsiyete Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları....	62
Tablo 11: Yaşa Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	63
Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	64
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan Bonferroni Testleri.....	65
Tablo 14: Korelasyon Analizi Bulguları.....	67
Tablo 15: Hipotez Testleri Ret-Kabul Tablosu.....	68

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	51
-----------------------------------	----



KISALTMALAR

Diğ	: Diğerleri
Ed.	: Editör
İf.	: İfade
Ort.	: Ortalama
Ss.	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: ve Benzeri



ÖZET

ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ VE İŞE YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Günümüz örgütlerinde güç mesafesi, çalışanların yöneticilerle ve hiyerarşik yapıyla ilişkilerini belirleyen önemli bir kavram olup, iş tutumlarını ve işe yönelik davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırma kapsamında, Artvin il merkezi ve 8 ilçesinde bulunan toplam 9 Halk Eğitimi Merkezinde (HEM) görev yapan usta öğretmenler örneklem olarak seçilmiştir. 2024 yılı Ekim ayı itibarıyla Artvin merkezde 140, Hopa HEM’de 93, Arhavi HEM’de 118, Kemalpaşa HEM’de 46, Yusufeli HEM’de 43, Murgul HEM’de 31, Ardanuç HEM’de 37, Borçka HEM’de 53 ve Şavşat HEM’de 35 usta öğretici olmak üzere toplam 508 usta öğretici araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Bu evrenden ulaşılan 319 usta öğretici çalışmanın örneklemi oluşturmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; örneklemin %74,6’sı kadın (n=238), %25,4’ü erkek (n=81) olup, yaş dağılımında en büyük grubu %35,4 ile 31–40 yaş aralığı oluşturmaktadır. Katılımcıların %36,7’si 5 yılın altında, %28,8’i 6–15 yıl arasında, %29,2’si ise 16–25 yıl arası mesleki deneyime sahiptir. Eğitim durumlarına göre en yüksek oranı %45,8 ile ön lisans mezunları oluştururken, lise mezunları %39,5 oranındadır. Çalışma saatleri incelendiğinde, %33,9’unun haftalık 11–20 saat çalıştığı, %30,7’sinin ise 21–30 saat aralığında çalıştığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan veriler, algılanan güç mesafesini ölçmek amacıyla Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” ve işe yabancılaşmayı ölçmek amacıyla Mottaz (1981) tarafından geliştirilen “İşe Yabancılaşma Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Verilere faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi yapılmıştır.

Normallik analizinin sonuçlarına göre verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulmuş olan hipotezlerin test edilmesinde, Mann Whitney-U ve Kruskal-Wallis yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi test

etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular, algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşma arasında genel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiş, benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir. Bulgular uygulamalarına yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiş ve araştırma kapsamlı bir şekilde tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, İşe Yabancılaşma, Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma



SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED POWER DISTANCE AND WORK ALIENATION: A FIELD STUDY

In contemporary organizations, power distance plays a critical role in shaping how employees perceive hierarchical structures and their relationships with managers, directly influencing work attitudes and behaviors. The aim of this study is to examine the relationship between perceived power distance and job alienation.

The research sample consisted of master trainers working in nine Public Education Centers (PECs) located in Artvin city center and eight districts. As of October 2024, the study population included a total of 508 master trainers: 140 in Artvin center, 93 in Hopa, 118 in Arhavi, 46 in Kemalpaşa, 43 in Yusufeli, 31 in Murgul, 37 in Ardanuç, 53 in Borçka, and 35 in Şavşat. Out of this population, data were collected from 319 master trainers, who constituted the sample of the study.

In terms of demographic characteristics, 74.6% of the participants were female (n=238) and 25.4% were male (n=81). The largest age group was 31–40 years (35.4%), followed by 20–30 years (33.5%). Regarding work experience, 36.7% of the participants had less than five years, 28.8% had 6–15 years, and 29.2% had 16–25 years. Educationally, associate degree graduates accounted for the largest proportion (45.8%), while high school graduates made up 39.5%. With respect to weekly working hours, 33.9% reported 11–20 hours, and 30.7% reported 21–30 hours.

The data were collected using the “Organizational Power Distance Scale” developed by Yorulmaz, Çolak, Altinkurt, and Yılmaz (2018) and the “Job Alienation Scale” developed by Mottaz (1981).

According to the results of the normality analysis, it was determined that the data were not normally distributed. In line with these results, the Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis methods were used to test the hypotheses. In addition, correlation analysis was conducted to examine the relationships between the variables.

The findings indicate that there is no significant overall relationship between perceived power distance and job alienation.

In conclusion, the findings obtained from the study were comparatively evaluated with the studies in the literature, and similarities and differences were examined. Based on the

results, several practical recommendations were developed, and the research was comprehensively completed.

Keywords: Power Distance, Job Alienation, Acceptance of Power Instrumental Use of Power, Legitimizing Power



ÖNSÖZ

Bu çalışma, Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personelinin, algılanan güç mesafesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Eğitim hayatım boyunca verdikleri derslerle bu çalışmanın oluşmasında basamak olan kıymetli hocalarıma ve Yüksek Lisans eğitimim süresince desteğini benden esirgemeyen, bilgisi, tecrübesi ve yönlendirmeleriyle bu süreçte yolumu aydınlatan saygıdeğer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez jürimde yer alan, eleştiri ve önerileriyle tezime katkı sunan sayın sayın Prof. Dr. Fikret SÖZBİLİR'e ve Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU'ya, tez analiz sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Serkan KONYA'ya teşekkür ederim.

Ve tabi ki, bu uzun ve yorucu tez sürecinde beni hep destekleyen, sabır ve hoşgörüsü ile her zaman yanımda olan sevgili annem Ayşe YAMAN 'a ve kıymetli Babam İsmet YAMAN'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Berçem YAMAN

ARTVİN 2025

GİRİŞ

Güç, insanlık tarihi boyunca farklı biçimlerde ortaya çıkan ve toplumlar üzerinde derin etkiler yaratan köklü bir kavramdır. Bireyler, içinde bulundukları sosyal yapılarda sahip oldukları güç kaynaklarını çeşitli şekillerde kullanarak çevreleri üzerinde etkide bulunurlar. Güç, hem toplumsal yaşamda hem de örgütsel yapılarda etkili bir unsur olarak iletişim ve etkileşim süreçlerinin temelini oluşturur (Bayrak, 2001: 22).

Güç kavramı, kültürel yapılarla etkileşim hâlinde şekillenebilir ve bu nedenle evrensel bir sabitlikten söz etmek zordur. Her organizasyonun kendine has bir kültürel yapısı olduğu göz önüne alındığında, örgüt içindeki güç ilişkilerinin bu kültürden etkilendiği söylenebilir. Bu durum, özellikle yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen güç mesafesi kavramını gündeme getirir. Güç mesafesi, bireylerin toplumda ya da örgütte güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabullendiklerini ifade eder (Hofstede & Hofstede, 2011: 8). Örgüt kültürünün önemli bir boyutu olan güç mesafesi, çalışanların yöneticileriyle olan iletişimlerini, örgütsel bağlarını ve iş tutumlarını doğrudan etkileyebilir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda, hiyerarşik farklılıklar daha belirgin hâle gelirken, çalışanlar yöneticilerle aralarında daha fazla mesafe hissedebilir. Bu durum, çalışanların işlerine karşı yabancılaşmalarına neden olabilir. Yüksek güç mesafesi, bireylerde aidiyet duygusunun zayıflamasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilir. Yabancılaşma ise modern çalışma yaşamında, bireylerin psikolojik ve sosyal açıdan yaşadıkları sorunların temelinde yer alan bir olgu olarak karşımıza çıkar (Aytaç, 2005: 323).

Bu iki kavram güç mesafesi ve işe yabancılaşma birlikte ele alındığında, aralarındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Literatürde özellikle güç mesafesine yönelik araştırmaların sayıca az oluşu, bu alanın daha fazla incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İşe yabancılaşma gibi çalışanların psikolojik durumlarıyla doğrudan ilişkili kavramlarla olan bağlantılarının anlaşılması, örgütsel yapılar açısından önemli çıkarımlar sağlayabilir.

Bu doğrultuda hazırlanan çalışma, güç mesafe algısının çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, güç kavramı ve bu kavramla ilişkili diğer temel

unsurlar ele alınmakta; gücün kaynakları ile birlikte Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi çerçevesinde güç mesafesi ayrıntılı şekilde değerlendirilmektedir. İkinci bölümde, yabancılaşma ve işe yabancılaşma kavramları tartışılmakta; bu olgunun tarihsel gelişimi, boyutları, nedenleri ve sonuçları ortaya konmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemsel çerçevesi çizilmekte; araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, süreci, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri ve analiz yöntemleri detaylandırılmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulguları literatürdeki araştırma bulguları ile karşılaştırılmakta ve konuya ilişkin önerilerle çalışma sonlandırılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ

1.1. ÖRGÜTSEL GÜÇ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel güç kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle beş kavramın ifade edilmesi önem arz etmektedir. Bu kavramlar; örgüt, güç, otorite, yetki, etkileme ve kuvvettir. Bahsi geçen kavramlara ilişkin tanımlamalara aşağıda değinilmektedir.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı, belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu hem yapısal hem de sosyal bir sistemdir. Türk Dil Kurumu'na (2019) göre örgüt; “ortak bir işi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen kurum ya da kişilerin oluşturduğu bir yapı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, örgütün sadece bir topluluk olmadığını, aynı zamanda belli bir düzen ve organizasyon gerektiren bir yapı olduğunu göstermektedir.

Akademik çalışmalarda örgüt, sadece yapısal bir bütün değil; aynı zamanda çevresinden etkilenip çevresini de etkileyen, sürekli hareket halinde olan canlı bir sistem olarak ele alınmaktadır. (Erkutlu Ergün, Köseoğlu ve Vurgun, 2023: 1406). Bunun yanında, örgütün kültürel yapısı ve güç ilişkileri de çalışanların tutumlarını ve performanslarını şekillendiren önemli faktörler arasında yer alır.

Sonuç olarak, örgüt kavramı hem yapısal hem de kültürel açılardan ele alınması gereken karmaşık bir olgudur. Örgütlerin başarılı olabilmesi, bu karmaşık yapının iyi yönetilmesine ve insan ilişkilerinin doğru bir şekilde düzenlenmesine bağlıdır.

1.1.2. Güç Kavramı

Güç, bireylerin başkaları üzerinde etki kurabilme ve onları kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu yetenek, yalnızca karşı tarafın direncini aşma değil, aynı zamanda onların davranışlarını etkileme kapasitesini de içerir. Dolayısıyla güç, bireysel ya da toplumsal tüm yapılarda, insan ilişkilerinin olduğu her ortamda kendini gösteren temel bir unsurdur. İnsanın özne olduğu her sistemde güç, yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası hâline gelir. Sosyal ve profesyonel yaşamda ortaya çıkan bu olgu, insanlar arasındaki ilişkilerde hem dikey (hiyerarşik) hem de yatay

(eş düzeyde) şekillerde gözlemlenebilir (Güney, 2015; aktaran Ulus ve Kanbur, 2020: 3452).

Bir bireyin güçlü olarak değerlendirilmesi, onun diğer bireyler üzerindeki yönlendirme kabiliyetiyle yakından ilişkilidir. Eğer bir kişi başkalarının davranışlarını kendi tercihi doğrultusunda etkileyebiliyorsa, bu kişi güçlü olarak nitelendirilebilir (Koçel, 2014; aktaran Kaya, Kuzu, Aysapar ve Karakuzu, 2023: 4043). Güç kavramı, örgütsel davranış alanında sıklıkla ele alınan ve çok sayıda farklı tanımla açıklanmaya çalışılan temel kavramlardan biridir (Kutanis & Alparslan, 2006: 144). Özellikle sosyal bağlamlarda, güç birçok durumu yönlendiren ve etkileşimlerin seyrini belirleyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Kemikkıran, 2015: 18). Bununla birlikte, günlük yaşamda herkes tarafından hissedilmesine rağmen çoğu zaman doğrudan dile getirilmekten kaçınılan bir kavramdır (Can ve Çelikten, 2000: 270).

Türk Dil Kurumu (2015), gücü; fiziksel, zihinsel veya ahlaki açılardan etki gösterme ya da etkilenmeye karşı koyabilme yetisi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda güç, formal ve informal açıdan değerlendirildiğinde başkaları üzerinde davranış değişikliği yaratabilme veya bu yönde potansiyele sahip olma durumu olarak tanımlanabilir. Benzer şekilde güç, bireyin başkalarını kendi amaçları doğrultusunda hareket ettirebilme becerisi olarak değerlendirilmektedir (Alkan & Erdem, 2019: 406) (Koçel, 2014; aktaran Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Bu etkileme süreci yalnızca otoritenin kullanımıyla değil, aynı zamanda bilgi, uzmanlık ya da sosyal ilişkiler gibi farklı kaynakların devreye alınmasıyla da sağlanabilir. Bu yönüyle güç, dinamik ve bağlama göre değişebilen bir sosyal kavramdır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2003: 145).

1.1.3. Otorite Kavramı

Otorite, sosyal yapılar içerisinde düzenin sağlanması ve kararların uygulanabilirliğinin teminat altına alınması açısından kritik bir kavramdır. Genel anlamda otorite, bir bireyin veya kurumun, belirli yetkiler çerçevesinde diğer bireyler üzerinde meşru olarak kabul edilen egemenlik ve kontrol gücüdür. Bu meşruiyet, çoğunlukla toplumun benimsemiş olduğu normlar, yasalar ya da gelenekler yoluyla kazanılır. Weber'in (1978: 215-216) otorite tipolojisi, otoritenin farklı kaynaklarını anlamak açısından temel oluşturmaktadır. Ona göre otorite; geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel olmak üzere üç ana türde incelenebilir.

Geleneksel otorite, tarihsel ve kültürel birikime dayanır ve bu nedenle toplumun geçmişten getirdiği alışkanlıklar çerçevesinde varlığını sürdürür. Karizmatik otorite ise liderin kişisel özelliklerine, karizmasına ve halk üzerindeki etkisine dayanırken, yasal-rasyonel otorite modern toplumların temelini oluşturur ve rasyonel kurallar ile belirlenen normlar üzerinden işler (Weber, 1978: 215).

Otoritenin sosyal düzenin devamlılığındaki rolü büyüktür; ancak meşruiyetini yitiren otorite yapıları, toplumsal itaatsizlik ve çatışmalara zemin hazırlayabilir. Ayrıca güç ile otorite kavramlarının birbirinden ayrılması gerekmektedir. Güç, bazen zor kullanımı ve baskı yoluyla elde edilen etki iken; otorite, meşruiyete dayanan, kabul görmedir. Bu nedenle, otoritenin etkinliği ve sürekliliği toplum tarafından kabul görmesine bağlıdır (Kutluay, 2019: 14).

1.1.4. Yetki Kavramı

Yetki kavramı, örgüt ve yönetim literatüründe önemli bir kavram olup, bireylerin veya kurumların belirli kararları alma, görevleri yerine getirme ve kaynakları kullanma hakkını ifade eder. Yetki, resmi bir dayanağa sahip olmakla birlikte, bu dayanak genellikle örgütün hiyerarşik yapısı içinde tanımlanır (Robbins, 2000: 59). Türk Dil Kurumu (2019) ise yetkiyi, “bir işi yapma veya karar verme hakkı, görev ve sorumluluk” olarak tanımlamaktadır.

Akademik çalışmalarda yetki, genellikle güç kavramı ile birlikte ele alınır, ancak yetkinin sınırları ve kapsamı belirgin şekilde çizilmiştir (French & Raven, 1959: 151). Güç kavramına göre daha dar bir anlam taşıyan yetki, örgüt tarafından kişiye verilen, diğer çalışanların davranışlarını belirleme hakkıdır. Yetki, kişinin bulunduğu örgütsel pozisyona bağlıdır. Bir pozisyonun hangi yetkilere sahip olacağı örgüt yapısı oluşturulurken önceden belirlenir. Bu nedenle o görevi yapan kişi değişse bile, pozisyonun sahip olduğu yetkiler değişmez; yetki kişiden değil, makamdan kaynaklanır (Koçel, 2010; aktaran Özalp, Ağlargöz, Paşaoğlu ve Şakar: 2012: 41).

Sonuç olarak, yetki kavramı, örgütlerin fonksiyonel işleyişinde kritik bir rol oynamaktadır ve yöneticilerin etkin yönetim performansının temel taşlarından biridir.

1.1.5. Etkileme Kavramı

İnsanların sosyal yaşamlarında birbirlerini etkilemesi veya başkalarından etkilenmesi oldukça yaygın bir durumdur. Güç, birçok yazar tarafından temel bir etkileme süreci olarak kabul edilir. Bireyler, sahip oldukları gücü kullanırken bu etkileme mekanizmasından faydalanırlar. Etkileme, güçle doğrudan ilişkili olmakla birlikte, özellikle liderlik olgusuyla daha güçlü bir bağlantı içindedir. Gücün bir etkileme süreci olduğu kabul edilse de, etkileme kavramı daha geniş bir perspektife sahip olup, diğer bireylerin yaşamlarında kapsamlı değişiklikler yaratmayı amaçlar (Çetin, 2015: 435).

Etkileme süreci, bir bireyin diğer bir bireyi kendi istek ve talepleri doğrultusunda yönlendirmesi, arzularını gerçekleştirmesi ve talimatlarını kabul ettirmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu çerçevede, talimat veren kişi sahip olduğu gücü kullanmaktadır.

Schermerhorn ve meslektaşları, etkileme sürecini; gücün elde edilmesi, harekete geçirilmesi, etkiye dönüştürülmesi ve arzulanan eylemin gerçekleştirilmesi gibi aşamalara ayırır. Güç ve etkileme kavramları birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğundan, aralarındaki kesin sınırı belirlemek zordur. Bireylerin başkalarını etkileme yeteneğinin, sahip oldukları gücü artırdığı gibi, bireyin gücü arttıkça diğer bireyleri etkileme kapasitesinin de güçleneceği söylenebilir (aktaran Demir 2019: 294).

1.1.6. Kuvvet Kavramı

Kuvvet, gücün eyleme dönüşmüş halini ifade eden, doğrudan uygulama ve zorlama içeren bir kavramdır. Güç kullanımında bir kişi (A) talimat verdiğinde, diğer kişi (B) genellikle istenen davranışı sergiler. Ancak kuvvet uygulamasında durum farklıdır: B kişisi, A'nın yönlendirmelerine gönüllü olarak uymaz. Bunun yerine, A'nın uyguladığı doğrudan fiziksel veya psikolojik baskı sonucunda B, talimatlara uymak zorunda kalır. Dolayısıyla kuvvet, bireyin kendi iradesine aykırı olarak zorla yönlendirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanır. Kuvvet, gücün somut bir tezahürü veya dışavurumu olarak da değerlendirilebilir. Aynı zamanda bilinçli ve planlı bir zorlama mekanizmasıdır. Güç kullanımı, bireyleri ikna etme veya etkileme yoluyla istenen sonuçlara ulaşmayı hedeflerken, kuvvet, doğrudan baskı ve zorlama unsurlarını içermektedir. Bu nedenle kuvvet, gücün daha görünür ve genellikle bir direnişle karşılaşıldığında başvuru bir uygulama biçimi olarak kabul edilir (Koçel, 2015; aktaran Batmaz, 2019: 10).

Bu bağlamda kuvvet, bireylerin özgür iradeleriyle hareket etmeleri yerine, zorlayıcı bir mekanizmayla yönlendirilmelerini içermektedir. Güç ile kuvvet arasındaki bu ayrım, liderlik ve yönetim süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Kuvvet uygulaması, gönüllü bir bağlılık yerine zorunlu bir itaati hedeflediği için, bu tür müdahalelerin uzun vadeli etkileri farklı sonuçlar doğurabilir ve arzu edilmeyen durumlarla karşılaşılabilir (Koçel, 2015; aktaran Batmaz, 2019: 10).

1.2. GÜÇ TÜRLERİ

Güç, insan etkileşimlerinin ve toplumsal yapıların temelini oluşturan, karmaşık ve çok boyutlu bir fenomendir. Bireylerarası ilişkilerden küresel ölçekteki toplumsal ve kurumsal dinamiklere kadar her alanda tezahür eden güç, farklı bağlamlarda farklı görünümeler kazanmaktadır. Bu bölümde, gücün üç temel görünümü olan sosyal güç, politik güç ve örgütsel güç kavramları ayrı ayrı analiz edilmektedir. Her bir güç türü, kendine özgü dinamiklere, kaynaklara ve etki mekanizmalarına sahip olmakla birlikte, aralarında sürekli bir etkileşim ve çoğu zaman iç içe geçmiş bir yapı gözlenmektedir. Bu analiz, gücün çeşitli tezahürlerini anlamlandırmak ve toplumsal yaşamdaki rolünü daha derinlemesine kavramak adına kapsamlı bir perspektif sunmayı hedeflemektedir. (Lukes, 2005: 14)

1.2.1. Sosyal Güç

Sosyal güç, bireylerin ve grupların başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade eden temel bir kavramdır. Bu alandaki en etkili ve yaygın olarak kabul gören çerçevelerden biri, French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen ve daha sonra Raven (1965) tarafından genişletilen güç kaynakları ayrımıdır. Bu model, zaman zaman eleştirilse de, sosyal etki süreçlerini anlamak için hala önemli bir başlangıç noktası sunmaktadır. Sosyal güç ve etki kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılsa da, farklı anlamlar taşırlar. Ekizler ve Bolelli, (2020: 29) bu ayrımı şöyle açıklamaktadır: "Sosyal güç bireylerin kaynaklarıyla ilgili iken, etki veya etkileme genelde güç, taktik veya stratejileri kullanarak gerçekleşen davranışları tarif etmek için kullanılır." Sherif (1982) ise sosyal gücü, "bir bireyin diğerlerini etkilemek üzere kaynakları ve sosyal kurumları kontrol etmesi" olarak tanımlamaktadır. Wrong (1965) da, gücün "başkalarının bilinçli bir şekilde kontrol edilmesi" olduğunu belirterek ve bunu sosyal kontrolden daha dar bir çerçeveye oturtmaktadır (aktaran Bayraktaroğlu, 2000: 113). Bu bağlamda, sosyal güç

kaynakları, potansiyel veya algılanan etki dayanaklarını temsil etmektedir. Yönetim faaliyetleri açısından güç kavramı büyük önem taşır çünkü kontrolün sağlanması için temel bir unsurdur. Sosyal kontrolün, sosyal güç kaynaklarının elde edilmesi ve kullanılmasıyla yakın ilişkili olduğu düşünüldüğünde, bu iki kavramın birbiriyle sıkı bağları olduğu söylenebilir (Ekizler ve Bolelli, 2020: 29). Sosyal güç kaynaklarını anlamak, hem bireysel etkileşimlerde hem de örgütsel liderlikte başarılı olmak için kritik öneme sahiptir.

1.2.2. Politik / Siyasal Güç

Siyasal gücün kavramsal kökeni, Platon, Machiavelli ve Hobbes gibi önde gelen siyaset felsefecilerinin çalışmalarıyla şekillenmiştir. Bu düşünürlerin eserleri, gücün doğasına, kaynağına ve toplumsal düzen içindeki işlevine dair farklı perspektifler sunmuştur. Platon, devletin ortaya çıkışını bireylerin kendi başlarına yaşamlarını sürdürme yetersizliklerine ve karşılıklı ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğuna bağlamaktadır. Devlet adlı eserinde, iktidarın nereden kaynaklandığından ziyade, devleti elinde bulunduranların bireylerin mutluluğunu sağlamak için topluma kazandırması gereken ilkelere odaklanmıştır. Bu yaklaşım, gücün bireysel refah ve uyum için bir araç olarak görülmesiyle karakterize edilmektedir. Modern güç çalışmalarının önemli öncülerinden Niccolò Machiavelli ise, Prenses adlı eserinde Platon'un aksine, bireylerin mutluluğundan ziyade devletin bekasını ve gücünü ön planda tutmuştur. Machiavelli, gücün elde edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için gerekli stratejilerin geliştirilmesine odaklanmış; hatta bu uğurda etik dışı yöntemlere başvurma bile meşru sayılabileceğini savunmuştur (aktaran Meydan, 2010: 25). Onun yaklaşımı, siyasal gücü ahlaki kaygılardan arındırarak pragmatik bir araçsallıkla ele almasıyla dikkat çeker.

Thomas Hobbes'un gücün modern anlamda kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmaları ise derin bir etki yaratmıştır. Hobbes'a göre insani gelişmenin ve toplumsal refahın sürekli bir çatışma ve güvensizlik durumu mevcuttur. Devletin varlığını göstermediği noktada, toplumlar doğal olarak sürekli bir çatışma ortamına sürüklenir. Bu kaotik durumla başa çıkabilmek için insanlar, doğal bir sözleşmeyle tüm haklarını bir egemene devrederek bir devlet yapısı oluştururlar. Hobbes'a göre, toplumsal sözleşme ve bu sözleşmenin meşruiyeti yalnızca orijinal başlangıç aşamasında önem taşır. Devlet bir kez kurulduktan sonra meşruiyet arayışı, iktidarın varlığını bırakır; bu noktadan itibaren

egemen gücün sınırlanması yönündeki talepler gereksiz görülür. Hobbes, kendisinden önceki değişikliklerin aksine, doğal olayların bir oluşumu olarak değil, insan iradesiyle inşa edilmiş yapay bir yapı olarak değerlendirmiştir (aktaran Çetin, 2002: 5). John Locke’a göre siyasal otoritenin meşruiyeti, bireylerin özgür iradesine dayanır ve bu otorite özellikle mülkiyet haklarının güvence altına alınması amacıyla kabul edilir. Locke, Hobbes'un toplumsal düzeninin sağlanması için tüm yetkilerin tek bir merkezî otoritede olmasının aksine, siyasal gücün yasama, yürütme ve yargı olmak üzere üç erk arasında yaygın bir şekilde dağıtılmasını ileri sürmüştü ve bu doğrultuda parlamento sistemi önermiştir. Ayrıca, toplumun baskıcı bir yapıya dönüşmesini kabul etmeyerek, iktidarın insanlar üzerindeki zorlayıcı ve baskıcı etkilerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. (aktaran Meydan, 2010: 27). Jean-Jacques Rousseau, insanın tabiatıta özgür bir varlık olarak dünyaya geldiğini, ancak sosyal ürünler yaratan sınırlamaların onu her yerde muhafaza edici zincirler oluşturduğunu belirtmektedir. Toplumsal düzenin, diğer tüm hakların temelini oluşturan bir hak olduğunu ve bunun doğadan gelmeyip anlaşmalara dayandığını vurgulamaktadır. Bu düzen ancak bir toplumsal sözleşme ile sağlanabilir. İnsanların kendilerini korumak için oluşturacakları ortak güç, birçok kişinin katılımıyla elde edilebilir. Rousseau, toplum sözleşmesi düşüncesini şu sözlerle açıklar: "Her birimiz kendimizi ve tüm erkimizi, hep beraber genel istencin yüce yönetimine veriyoruz ve gövde olan her bölümü bütünün bölünmez bir parçası olarak kabul ederiz" (Rousseau 1999; aktaran Bayoğlu, 2012: 24). Bu sözleşmeyle birlikte kişilerin özel varlıkları ortadan kalkar ve yerini ortaklaşa, hukuki bir bütün alır. Günümüzde bu siyasal bütünlüğe “cumhuriyet” veya “politik birlik” denilmekte olup, tarihsel açıdan bakıldığında “site” terimiyle ifade edilmiştir. Bütünü meydana gelen bireyler, etkin durumda olduklarında “egemen varlıklar” olarak çalışırken; edilgen tutulduklarında “devlet” kavramı ile anılırlar ve uluslararası ilişkilerde “egemen güçler” olarak tanımlanırlar. Bu siyasal özgürlüklerin üyeleri ise, bireysel düzeyde “yurttaş”, kolektif biçimde “halk” ve hukuki sorumluluklar açısından “uyruk” olarak adlandırılmaktadır (Rousseau, 1999; aktaran Bayoğlu 2012: 24). Politik güç kavramının yapısal özellikleri ve içerdiği karmaşıklık, bu olgunun siyaset bilimi tarafından net ve kesin biçimde tanımlanmasını zorlaştırmakta ve kapsamının sınırlarının belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Talcott Parsons (1963: 236), politik gücün daha iyi kavranabilmesi için ekonomik sistem bileşenlerine benzer bir benzetme yapmıştır. Bunlar parasal ekonomik büyümede temel bir aracın işlevi

görülyorsa, güçlerin politik parçalarının gerçekleşmesini mümkün kılan bir zemin oluşur. Ancak David Baldwin (1971: 579), bu tür bir benzetmenin yalnızca mecazi bir anlam taşıdığını ve ekonomik para ile politik gücün yapısal özellikleri ve işleyişlerinin temelde birbirinden çok farklı olduğunu vurgulamıştır (aktaran Bayraktaroğlu, 2000: 116). Bu tartışmalar, politik gücün çok boyutlu, karmaşık ve bağlama göre değişkenlik gösteren özelliklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Durak, 2018: 46).

1.2.3. Örgütsel Güç

Güç ve politik dinamikler, insanların ortak hedeflerle bir araya geldiği organizasyonların işleyişini derinden etkileyen temel unsurlardır. Bir kurum içindeki güç dengeleri, personel alımından ürün pazarlamasına, hatta günlük toplantı gündemlerinin belirlenmesine kadar tüm süreçleri şekillendirebilmektedir. Gücün şirket planları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, gücün ne olduğu, nasıl kazanıldığı, nasıl sürdürüldüğü ve kullanımında dikkat edilmesi gerekenler, kurumdaki herkes için hayati önem taşır. Güce yeterince önem vermemek, dengeleri bozarak kişisel çıkarların örgüt hedeflerinin önüne geçmesine yol açabilmektedir (Erdoğan, 1997: 22).

Örgütsel güç, akademik kaynaklarda toplumsal, örgütsel, bireysel düzeylerde farklı boyutlarla ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Bu çeşitlilik, gücün bir bütün olarak örgütün etkisi veya bireylerin içsel etki alanını ifade edebilmesinden kaynaklanır. Güç ilişkileri, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak sürekli araştırılmış, açık veya örtük biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır. Güç, örgütlerin merkezinde yer alırken; liderlik, karar alma süreçleri, çatışmalar ve örgütsel kültür gibi birçok dinamiği anlamada kilit bir kavramdır (Meydan, 2010: 45).

Örgütlerde güç olgusuna ilişkin, aile geçmişi, Max Weber'in düşünsel kapsamlarına dayanmaktadır. Weber (1986), toplumsal özelliklerin karşılaması amacıyla ortaya çıkan ve bu durumun bileşenlerinin gücünü barındıran yapılar olarak değerlendirmiştir. Örgüt içi güçlerin özellikleri analiz edilirken, özellikle yapısal yapılar üzerinde durmuş; Gücünün meşruiyeti ve kurumsallaşmasına odaklanmıştır. Öte yandan Taylor, Fayol ve Barnard gibi kuramcılar, merkezin kalıcılığını daha etkin kılmaya yönelik yönetimsel faaliyetler üzerinde durmuştur. Mintzberg (1983) gücü, "örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi" olarak tanımlar. Yöneticiler, astların uyumlu davranışlarını sağlamak için çeşitli etkileme yöntemleri kullanır. Sert güç yöntemleri (yaptırımlar veya engellemeler),

astlarda düşük bağıllık, uyumsuzluk, korku ve yaratıcılıkta azalmaya yol açabilir. Buna karşılık, ikna edici ve rasyonel iletişim temelli yumuşak yöntemler, astların olumlu davranışlara yönlendirilmesini amaçlar (aktaran Çalışkur, 2016: 39). Astlar, bazen emirlerin doğruluğuna inanmasalar bile, ödül beklentisiyle, cezadan kaçınmak için veya güçlü bireylerle özdeşleşme arzusuyla talepleri yerine getirebilirler (Kelman, 1958: 53).

Pfeffer ve Salancik (1978) örgütlerin çevresel koşullardan kaçınılmaz olarak etkilendiğini ve dışsal sınırlamalara tepki verdiklerini vurgulamışlardır aktaran (Yılıuzar, 2023: 114). Örgütlerin kaynaklara erişimi için çevredeki diğer kişi ve kurumlarla etkileşimi şarttır, bu da örgüt davranışlarını anlamak için bu ilişkileri kavramayı gerektirir. "Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı"na göre güç, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimi ve bunlar üzerindeki kontrolü sağlamak için kritik bir faktördür.

Her ne kadar güç tartışmaları çoğu zaman bireysel güç özellikleri üzerinden yürütülse de, literatürde genel kabul gören görüş, örgütsel yapı, yönetim biçimleri, kaynaklara erişim olanakları ve örgüt içi roller gibi durumsal unsurların güç dinamikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğudur. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımı, gücün belli koşullar altında ortaya çıktığını ve bireylerin güç kazanımının büyük ölçüde içinde bulundukları yapısal çevre tarafından belirlendiğini savunur. Örneğin, bütçe üzerinde söz sahibi olmak, fiziksel olanaklara erişim, örgütsel kaynakları kullanma yetkisi, bilgiye erişim üstünlüğü veya iş akışını etkileyen teknik sistemleri yönetebilme gibi unsurlar, örgüt içindeki önemli güç kaynakları arasında yer alır. Ayrıca, başkaları üzerinde etki yaratabilme, karar süreçlerine katılabilme, kaynak dağıtım mekanizmalarını kontrol edebilme ve örgüt içi iletişim ağlarında merkezi bir konumda bulunma da duruma bağlı olarak ortaya çıkan esnek ve stratejik güç kaynakları olarak değerlendirilmektedir. (Hellriegel ve Slocum, 2006; aktaran Batmaz, 2009: 18). İlerleyen bölümlerde bu detaylara daha ayrıntılı değinilecektir. İlerleyen bölümlerde bu detaylara daha ayrıntılı değinilecektir.

1.3. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, bireylerin ve grupların diğerleri üzerindeki etkileşimlerini yönlendirme, kontrol etme ve yönetme yeteneklerinin altında yatan kritik bir kavramdır. Bu yeteneğin kökenleri, "Etki gücü nereden gelir?" sorusuyla açıklanabilir ve sosyal, psikolojik, ekonomik, durumsal pek çok faktör bu kaynakları besler (Bayrak, 2001: 23). Akademik

literatürde güç kaynakları üzerine çeşitli sınıflandırmalar bulunsa da, John French ve Bertram Raven'ın (1959) geliştirdiği model, bu alandaki en kabul gören ve sıklıkla başvurulmuş çerçevedir (Batmaz, 2019: 5). Bu model, gücü genellikle pozisyona dayalı ve kişisel niteliklerden doğan güç olarak iki ana kategoriye ayırır ve her birinin altında yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, referans ve bilgi gücü gibi farklı biçimleri barındırır (French & Raven, 1965:372)

Bu bölümde, gücün bu farklı kaynakları detaylı olarak incelenerek, gücün örgütsel ve kişilerarası ilişkilerdeki rolleri ve etkileri aydınlatılacaktır.

1.3.1. Ödül Gücü Unsuru

Ödül gücü, bir yöneticinin, organizasyonel hedeflere ulaşma doğrultusunda çalışan davranışlarını teşvikler aracılığıyla yönlendirme kapasitesini ifade eder (Hoy & Miskel, 2010; aktaran Sönmez ve Doğan, 2022: 682). Bu güç, liderin resmi konumundan gelen önemli bir yetki olarak öne çıkar ve çalışan performansını doğrudan etkileme potansiyeli taşır. Yöneticinin ödüllendirme yetkisinin sınırları, yalnızca kurum içindeki yetki alanlarıyla belirlidir; bu sınırların dışına çıkan ödül vaatleri, yöneticinin gücünü ve güvenilirliğini zedeleyebilir (French ve Raven, 1978: 262) Dolayısıyla, ödüllendirme gücü, yöneticinin kurumsal kaynakları dağıtma yetkisinden kaynaklanır ve çalışanların arzulanan davranışları sergilemesi durumunda aktive olan bir etki mekanizmasıdır (Çalışkur, 2016: 40).

Ödüller, belirli bir davranışın sergilenmesi, hedeflere ulaşılması veya başarılı bir çıktının elde edilmesi gibi durumlarda motivasyon aracı olarak kullanılan, hem maddi hem de manevi unsurları kapsar (Koçel, 2005; aktaran Ünlü, Eroğlu, Gökdağ ve Ergüven 2013:11). Bu önemli güç sayesinde yöneticiler, çalışanların eylemlerini çeşitli ödüllerle denetleyebilir ve olumlu davranışları pekiştirebilirler (Koçel, 2005; aktaran Ünlü, Eroğlu, Gökdağ ve Ergüven 2013: 11). Maddi ve somut ödüllerin yanı sıra, çalışanların takdir edilmesi, övgü veya kariyer gelişim fırsatları gibi manevi ve içsel ödüllerin de motivasyon üzerinde güçlü etkileri olduğu, hatta bazı durumlarda daha fazla önem taşıdığı görülmektedir (Varoğlu, 2013: 137). Bir yöneticinin ödül gücü, bu ödüllerin çalışanlar üzerindeki algılanan değeriyle doğru orantılı olarak artış gösterir.

Hem sosyal hem de profesyonel yaşamda, ödüllendirme mekanizmasından beklenen başlıca çıktılardan biri uyumun teşvik edilmesidir. Bu nedenle, sunulan ödülün,

alan kişi için değerli olması ve ödölü veren tarafından kontrol edilebiliyor olması hayati önem taşır. Ödöl gücünün bir diğer olası sonucu ise bağımlılık ve bağlılık oluşumudur. Ödöl beklentisi içinde olan ile ödöl verme yetkisine sahip kişi arasında doğal bir bağımlılık ilişkisi gelişebilir. Özellikle sınırlı kaynakların dağıtımında kilit konumda olan yöneticiler, bu kaynaklara ihtiyacı devam eden çalışanları kendilerine bağımlı kılma potansiyeline sahiptir (Yukl, 2010; aktaran Batmaz, 2019: 23).

Ancak, ödöl gücünün kullanımında birtakım zorluklar ve potansiyel tuzaklar da mevcuttur. Bunlardan biri, sürekli ödöl beklentisi yaratmasıdır. Çalışanlar, standart görevlerinin dışındaki her eylem için ödüllendirilmeyi beklemeye başlayabilir. Ayrıca, verilen ödölleler zamanla teşvik edici niteliklerini kaybedebilir ve etkinliklerini sürdürmek için düzenli aralıklarla tekrarlanmaları gerekebilir (French & Raven, 1978: 317-328; Batmaz, 2019: 23). Ödöllelerin sıkça kullanılması, çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkinin zamanla yalnızca faydacı, ekonomik bir temele oturmasına ve iş ilişkilerinin çıkara dayalı bir anlayışa evrilmesine yol açabilir.

1.3.2. Zorlayıcı Güç Unsuru

Korku ve baskının yönetsel aracı zorlayıcı güç, yönetim pratiklerinde, teşvik edici ödöllelerin tam tersi bir etki mekanizması üzerine kuruludur; çalışanları gözdağı verme, baskılama ve tehdit etme gibi olumsuz faktörler aracılığıyla hareket ettirmeyi hedefler. Çalışanlara maddi veya manevi faydalar sunan ödöl gücünün aksine, zorlayıcı güç, bireyler üzerinde maddi veya psikolojik baskı kurarak onları cezalandırma potansiyeline dayanır (Bozgöz, 2020: 15). Bu yaklaşım, yöneticinin iradesini astlarına dayatma kapasitesini açıkça ortaya koyar; çalışanlar, belirlenen görevleri yerine getirmedikleri takdirde olumsuz sonuçlarla karşılaşacakları bilinciyle hareket ederler. Ancak, bu tür cezalandırıcı taktiklerin aşırı kullanımı, çalışanların uzun vadede pasif direniş göstermesine ve performanslarını düşürmesine yol açabilir (Koşar ve alık, 2011: 584).

Bu güç türünün altında yatan sebepler arasında, yöneticinin kendi başarısızlık korkusu veya hedeflere ulaşamayacağına dair umutsuzluk hissi bulunabilir (Robbins ve Judge, 2015: 48).

Zorlayıcı güç, yönetici-çalışan ilişkisinde, üstün astı ceza tehdidi veya fiili cezalandırma yoluyla itaate veya davranış değişikliğine zorlaması biçimini alır. Bu zorlama, fiziksel müdahaleden sözel aşağılamaya, psikolojik baskıdan maddi kayıplara

kadar çeşitli şekillerde kendini gösterebilir ve birey üzerinde caydırıcı bir etki oluşturur (Çalışkur, 2016: 35). Dolayısıyla, zorlayıcı gücün temel kaynağı, çalışanların emir ve talimatlara uymamaları durumunda karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçlardan duydukları korkudur. Bu bağlamda, ödül gücünün pozitif pekiştirmeye dayalı yapısının tam zıttını temsil eder (Buchanan ve Badham, 2007; aktaran Batmaz, 2019: 23). Yöneticiler, beklentilerini karşılamayan çalışanlara karşı kontrol ve cezalandırma yetkisini ellerinde bulundurlar bu nedenle, zorlayıcı gücün arkasındaki anahtar motivasyon faktörü "korku" olarak tanımlanabilir. Bu gücü kullanmayı hedefleyen yöneticiler, çalışanlar üzerinde caydırıcı sonuçlar yaratma, cezalandırma veya en azından davranışlarının istenmeyen sonuçlara yol açacağına inandırma yetkinliğine sahip olmalıdır (Luthans, Fred, C. Luthans, and W. Luthans, 2004; aktaran Yayık, 2017: 39).

Özellikle eğitim gibi, bireysel motivasyonun ve içsel tatminin hizmet kalitesinde belirleyici olduğu alanlarda, öğretmenlerin yüksek performans sergileyebilmesi için zorlayıcı gücün çok ötesinde teşvik mekanizmalarına ihtiyaç duyulur. Zira aşırı baskıcı okul yönetimleri, öğretmenlerin düşük çaba göstermelerine, moral bozukluğuna ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir (Çubukçu & Döndar, 2003:1). Geniş bir çerçevede değerlendirildiğinde, zorlayıcı güç, üstlerin astlara karşı korku temelli kullandığı yıldırma politikalarını içerir; temelinde cezalandırma, kontrol etme ve belirli haklardan mahrum bırakma unsurları yer alır. Yöneticilerin tehditkâr tutumları, işine son verme veya görev yerini değiştirme gibi cezalandırma yaklaşımları, zorlayıcı gücün belirgin örnekleridir (Sezgin ve Koşar, 2010; aktaran Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 178).

1.3.3. Yasal Güç Unsuru

Yasal güç, örgüt hiyerarşisi içinde belirli bir makamdan kaynaklanan, konum temelli yetkinin özel bir biçimidir. Bu güç türü, bireye atanan pozisyonun sağladığı resmî yetkiyi içermesi nedeniyle çoğu zaman “kurumsal/ resmî otorite” olarak değerlendirilir. (Hitt ve diğerleri, 2005; aktaran Sezgin ve Koşar, 2010: 275). Bu güç biçimi, organizasyonun kendi iç tüzükleri ve kuralları dahilinde şekillenir ve çalışanların, belirli seviyelerdeki yöneticilerin kendilerinden gelen talimatları kabul etmeleriyle doğrudan ilintilidir (Bayrak, 2001: 25). Geleneksel yönetim prensiplerine göre, yöneticilere tanınan yetkiler, işgal ettikleri makama bağlıdır ve hiyerarşik bir sıralamayla yukarıdan aşağıya doğru dağıtılır. Bu prensibe göre, bir göreve atanan kişi, o görevin kendisine tanıdığı tüm

yetkilere doğal olarak sahip olur. Yöneticilerin, yasal yetkileri dahilinde karar almaları beklenirken, astların da bu kararlara uyması beklenir (Bursalıoğlu, 2005: 19).

Bu yasal özerklik, genişleme yapısı içerisinde yöneticinin, kendi görev alanının büyüklüğü üzerinde tasarruf genişletmesine olanak sağlayan, yaygın içsel biçimde genişletilmiş ve meşruiyet temeline dayanan bir finansmana dayanmaktadır. Bu tür güç, atama ya da seçim gibi biçimsel süreçlerle belirli bir makama getirilen bireylere kurum tarafından tanınan resmî ve geçerli bir yetkiyi ifade eder. (Şimşek, 1998: 168). Yasal güç, etkilenen bireyin, yetkili kişiden gelen talimatları veya davranış değişikliği taleplerini yerine getirme yükümlülüğüne dair güçlü inancıyla ilişkilidir. Bu inanç sistemleri, resmi organizasyonlarda şemalar veya görev tanımları gibi yapılandırılmış belgelerle oluşturulabildiği gibi, daha az resmi yapılarda toplumsal normlar, gelenekler veya adetler aracılığıyla da pekiştirilebilir. Örneğin, askeri bir teşkilatta üst rütbeli bir subayın sorgulanmaz bir yasal güce sahip olduğu kabul edilir ve onun emir ile talimatlarına uyulması beklenir. Benzer şekilde, bir işletmede kimin hangi yetki çerçevesinde talimat verebileceği genellikle yazılı kurallar ve prosedürlerle belirlenmiştir. Sosyal hayatta ise, resmi bir tanım olmasa da bireylerin isteyerek sözünü dinlediği kişilerle karşılaşmak mümkündür. Toplum içinde yaşça büyük bireylerin gençlere yol göstermesi, anne babaların veya öğretmenlerin çocuklara yön vermesi, emniyet mensuplarının vatandaşlara yönelik uyarı ve yönlendirmeleri, yasal otoritenin gündelik yaşamdaki yansımalarına örnek olarak verilebilir (Bolelli, 2017; aktaran Çavdar, 2025: 111).

Bu tür bir güç, bireyin kişisel özelliklerinden ziyade, bulunduğu görev ve pozisyondan doğan bir hak olarak kabul edilir (Erdoğan, 1997: 23). Başka bir deyişle, o görevi kim üstlenirse üstlensin, kişisel nitelikleri ne olursa olsun, benzer seviyede konumsal bir güce sahip olacaktır. Bu türden yetki sahibi kişiler, örgüt yapısının kendilerine tanıdığı haklarla talimat verme yetkisini kullanabilirken; ast pozisyonundakiler, bu talimatlara uymakla yükümlüdür (Bolelli, 2017; aktaran Çavdar, 2025: 111). Ancak, yasal otorite, ödüllendirme ya da cezalandırma gibi diğer güç unsurlarıyla desteklenmediği takdirde, etkisi sınırlı kalabilir. Örneğin, yönetici konumundaki biri örgütsel hiyerarşide üst bir pozisyonda bulunsa dahi, astlarını maddi olarak ödüllendirme yetkisine sahip değilse veya manevi ödül niteliğindeki övgü ve takdirleri çalışanlar tarafından yeterli görülüyor ve cezalandırma girişimleri (örneğin eleştiri ya da azarlama) etkili bulunmuyorsa, yalnızca pozisyon temelli otoritesi ile çalışanlar üzerinde

etkili olması zorlaşacaktır (Erdoğan, 1997: 24). Bu çerçevede, yasal gücün uygulanabilirliği ve yaygınlığı, bireyin bulunduğu pozisyonun ona sağladığı ve kontrol edebildiği maddi kaynaklar, insan gücü ve bilgi gibi unsurların değeri ve önemiyle doğrudan ilişkilidir (Bayrak, 2001: 26).

Yöneticiler, halkla ilişkiler, pazarlama veya muhasebe gibi önceden belirlenmiş ve kurumsal yapı içinde net bir şekilde tanımlanmış görev alanları çerçevesinde karar alma yetkisine sahiptir. Bu durum, yöneticilerin sahip olduğu yasal otoritenin kapsamını daha belirgin hale getirmektedir. Chester Barnard, astların üstlerinden gelen emir ve talimatlara sorgulamadan ve gönüllü bir şekilde uyum sağladıkları bu etki alanını "kabul alanı" (zone of acceptance) olarak tanımlamaktadır. Bu kabul alanının dışındaki yönlendirme ve talepler ise genellikle çalışanlar tarafından geçerlilik tanınmadan reddedilmektedir (aktaran Çetin, 2015: 444).

1.3.4. Karizmatik Güç Unsuru

Karizmatik güç, bir bireyin diğer insanları kendine çekme ve yönlendirme yeteneğini kapsayan önemli bir liderlik niteliğidir. Lee Iacocca (2007) bu gücü, rahatlık, yüksek özgüven, dinamizm ve enerjik bir duruşun birleşimi olarak tanımlar. Karizmatik liderler, çevrelerindeki insanların beklentilerine uyum sağlamak yerine, kendi özgün varlıkları ve duruşlarıyla karşı tarafta belirli bir yanıt veya bağlılık yaratma becerisine sahiptirler. (aktaran Taş, 2017: 146)

Bazı araştırmacılar, dünyada giderek yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim anlayışları, bilimsel gelişmelerdeki hızlı ilerlemeler ve iletişim teknolojilerindeki dönüşümlerin, liderlik olgusuna duyulan gereksinimi azalttığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte, örgütlerin amaç birliği içerisinde faaliyet gösterebilmesi, insan çabalarının uyum içinde birleştirilmesi, örgütsel sürekliliğin sağlanması ve bireylerin öngörülemeyen davranışlarının yönlendirilebilmesi için liderliğin vazgeçilmez bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (aktaran Topçu, 2017: 79).

Çalışanlar, yöneticinin bu kişisel niteliklerini algıladıklarında, ona karşı doğal bir itaat eğilimi geliştirebilirler. Dolayısıyla, karizmatik gücün temelinde, astların yöneticinin özelliklerine duyduğu takdir ve benimseme düzeyi yatar (Çelik, 2007: 38). Yöneticinin astları nezdindeki kabul ve takdir düzeyi, yöneticinin karizmatik gücünün etkinliğini doğrudan belirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Karizmatik güce, yalnızca devlet yöneticilerinde değil; fabrikalarda, sivil toplum kuruluşlarında veya medya figürlerinde (sanatçılar, sunucular vb.) rastlanabileceği gibi, günlük sosyal gruplar içinde de gözlemlemek mümkündür (Karaman ve Aylan, 2012: 47). Karizmatik güç, bireysel çekicilikten beslenen bir kişilik gücü türü olarak anlaşılabilir ve sıklıkla ulusların kurucu liderlerinde gözlemlenen en büyük güç kaynaklarından biri olduğu varsayılır. Bir yöneticinin veya liderin gruba çekici gelmesi, onları lidere benzemeye veya onu memnun etmeye çalışan davranışlara yöneltir. Bu durum da grubu, lider tarafından daha kolay etkilenebilir hale getirir (Brown, 2002; aktaran Gül ve Aykanat 2012: 20).

1.3.5. Uzmanlık Gücü Unsuru

Bir örgüt bünyesinde herhangi bir yönetici ya da çalışanın belirli bir konuda ileri düzeyde bilgi ve yetkinliğe sahip olması, ilgili kişiye belirli bir etki gücü kazandırmaktadır. Özellikle son yıllarda, bazı teknik alanlardaki uzmanlık seviyesinin artış göstermesi, çalışanların yöneticiler üzerindeki etkisini dikkate değer biçimde artırmıştır (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008: 69).

“Bilgi güçtür” şeklindeki kadim deyiş, bu durumun temel bir gerçeğine işaret eder: bireyler, uzmanlık alanlarındaki yetkinlikleri ölçüsünde güce sahiptirler. Bilgiye dayalı organizasyonlarda, ücret veya makam farklarına rağmen, bazı çalışanların sırf sahip oldukları bilgi birikimi nedeniyle üstleriyle eşdeğer bir söz hakkına sahip olabildikleri gözlemlenir (Bayrak, 2001: 27). Dolayısıyla, uzmanlık gerektiren durumlarda ortaya çıkan bu gücün etkinliği, genellikle genel algıya bağlıdır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & ve Karaköse, 2012: 162).

Uzmanlık gücü, yöneticilerin veya bireylerin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan bir güç türüdür (Yorulmaz, 2014; aktaran Aydın 2016:29). Çalışanlar, yöneticilerinde bulunan uzmanlık bilgisine güvendiklerinde, onlara karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemeye, hatta itaat etmeye daha yatkın olurlar (Buluç, 2019: 9). Schermerhorn'a göre, yöneticilerin insan davranışını etkileme kapasitesi büyük ölçüde onların bilgi ve yeteneklerinden ileri gelir. Uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, işleri kendilerine özgü, etkili yöntemlerle yürüttüğü öngörülür. Uzman bireylerin, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler aracılığıyla diğer kişileri etkilediği yaygın kabul görmektedir (Açıkalın, 1993; aktaran Çalışkur, 2016: 35).

Günümüzde örgütlerde, fiziksel güce dayalı işlerden ziyade, çalışanların uzmanlık bilgilerini kullanarak katma değer yarattığı işler daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, yöneticinin çevresini etkisi altına alma becerisi, giderek artan bir şekilde bilgi ve uzmanlık düzeyine bağlı hale gelmektedir (Erdoğan, 1997: 24).

1.4. GÜÇ MESAFESİ KAVRAMI

Her toplumun dokusunda, bireyler ve kurumlar arasındaki yetki ve nüfuzun dağılımında belirgin farklılıklar gözlemlenir. İşte tam da bu farklılıkların, yani gücün eşit olmayan biçimdeki dağılımının, bir topluluk tarafından ne denli kanıksandığını ifade eden temel kültürel boyut güç mesafesidir. Bu kavram, sadece bir hiyerarşi çizelgesinden öteye geçerek, iktidarın toplumsal değerler, örtük beklentiler ve yerleşik normlarla nasıl yoğrulduğunu ve zamanla bu eşitsizliklerin bireylerin kolektif bilincine nasıl işlediğini ortaya koyar (Hofstede, 2001:28. .Bir toplumun üyelerinin liderleriyle kurdukları ilişkilerden, iş yerlerindeki ast-üst etkileşimlerine dek pek çok alanda, bu içselleştirilmiş algı, davranışsal örüntüleri şekillendirir. Dolayısıyla güç mesafesi, bir ülkenin yönetim felsefesinin ötesinde, gündelik etkileşimleri, karar alma mekanizmalarını ve bireylerin otoriteye yönelik temel yaklaşımlarını belirleyen, adeta görünmez bir kültürel şifre işlevi Güç mesafesi, çalışanların üstlerinden gelen talimatlara nasıl tepki verdiklerini belirleyen önemli bir kültürel faktördür. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, bireyler genellikle üstlerinin emirlerini sorgulamadan yerine getirirler. Bu toplumlarda hiyerarşik konum, haklılığın ve otoritenin temel kaynağı olarak algılanır; üstlerin kararları, pozisyonlarından ötürü doğru kabul edilir ve astların doğruyu arama çabasına girmelerine gerek olmadığına inanılır (Sargut, 2010: 125; aktaran Erol, Turhan ve Erdoğan, 2018: 113). Söz sahibi kişilerin verdiği emirler tartışmasız uygulanır ve onların daha güçlü olduğuna dair yaygın bir inanış vardır (Öğüt, 2008; aktaran Kayaalp & Özdemir, 2020: 104). Hofstede'ye (2011: 9) göre, bu tür toplumlarda güç tartışılmaz bir gerçektir ve hukuksal boyutu önceliklidir. Güç sahipleri ayrıcalıklara sahiptir ve insanların çoğu birilerine bağımlıdır. Güçlüler, diğer insanlar için potansiyel bir tehdit olarak görülür ve sosyal sistemdeki köklü eşitsizlikler, ancak güç sahipleri değiştiğinde zorlukla değişebilen bir düzenin parçasıdır. Bu bağlamda, güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma ve güvensizlik gözlemlenebilir, bu da iş birliğini engeller.

Bunun aksine, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda bireyler kendilerini söz sahibi kişilerle eşit görür ve onları sorgulamaktan çekinmezler (Öğüt, 2008; aktaran Kayaalp & Özdemir, 2020: 104. Bu kültürlerde, çalışanlar yöneticileriyle aynı seviyede olduklarına inanır ve bir yöneticinin onlara emir verebilmesi için, o konuda kendilerinden daha yetkin olması gerektiğini düşünürler. Hiyerarşik yapı, sadece belirli düzenlemeler içeren, esnek ve duruma göre değişebilen bir çerçeve olarak algılanır. Üst yönetimin sahip olduğu ayrıcalıklı haklar genellikle tepkiyle karşılanır ve astların üstleriyle görüşmelerinde bir mesafenin olması doğru bulunmaz (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:86). Hofstede tarafından ifade edilenlere göre, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda eşitsizlikler daha az belirgindir ve bireyler, sosyal statülerine bakılmaksızın birbirlerini insan olarak görme eğilimindedir. Bu bağlamda, gücün kullanımı hukuki bir temele dayanır ve iyi ile kötü arasındaki ayrımı yapabilme yeteneğine bağlıdır. Sosyal yapıyı değiştirmek için güç dağılımının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Güçlüler ile güçsüzler arasında görünmeyen bir denge vardır; hiyerarşi, rollerin eşitsizliğini kabul edilebilir bir şekilde oluşturur ve güçlü olanlar, sahip oldukları güçten daha az güçlü görünmeye çalışırlar. Bu durum, hem alt hem de üst tabakadaki bireylerin kendilerini daha güvende hissetmelerine yardımcı olur. Hofstede güç mesafesinin temel konusunun toplumdaki eşitsizlik olduğunu vurgular. Bu eşitsizlik, refah, saygınlık ve güç gibi çeşitli alanlarda kendini gösterir ve örgütlerdeki ast-üst ilişkileri içinde biçimlenir (Hofstede, 2011; aktaran Doğruöz ve Erbaş, 2021: 721).

Örgüt içerisinde kişiler arasında eşitsizlik söz konusu olmakta ve bazı bireyler, sahip oldukları farklı özelliklerden dolayı başkalarının davranışlarını belirlemede daha etkin olabilmektedir (Hofstede 1983; aktaran Kemikkıran 2015: 318). Birey fiziksel güç, zekâ, zenginlik ve statüye tek başına sahip olabileceği gibi hepsine bir arada da sahip olabilir. Bu tür eşitsizlikler, genellikle çalışanların bulundukları pozisyonlardan kaynaklanmakta ve alt-üst ilişkileri şeklinde biçimlenebilmektedir (Çelik, 2007: 38). Toplamlar kanunlarını düzenlerken bireylerin ekonomik durumlarını, ırklarını veya statülerini dikkate almasalar da, gerçek yaşamda orta ve alt sınıf olarak değerlendirilen insanlar üzerinde baskı kurmaya çalışan pek çok birey bulunmaktadır (Jahangirov, 2012: 55).

Hofstede'nin farklı ülkelerde bulunan IBM çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma, güç mesafesi seviyesini belirlemede önemli bir referans olmuştur. Hofstede, güç

mesafesini "bir ülkedeki kurum ve örgütlerin daha kuvvetsiz üyelerinin gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabul etme derecesi veya bu dengesiz güç ve otorite dağılımından bireylerin rahatsız olmama, normal olarak görme durumudur" şeklinde tanımlar (Çelik, 2007: 38). Hofstede'ye göre güç dağılımındaki eşitsizlik her kültürde mevcut olsa da bu eşitsizliğin derecesi kültürden kültüre değişiklik göstermektedir (Şahin, 2012: 56). Güç mesafesi, bir toplumun veya grubun üyelerinin, aralarındaki gücün dağılımındaki eşitsizliği nasıl algıladıklarına ilişkin hislerini, düşüncelerini ve davranış eğilimlerini içerir (Akyürek, Koydemir ve Topçuoğlu, 2015: 179).

Bir ülkedeki güç mesafesi düzeyi, o ülkenin daha az güce sahip bireylerinin gücün dengesiz dağılmasını ne ölçüde beklediklerinin ve kabul ettiklerinin bir ölçüsüdür. Güç mesafesi, güçsüz olanların değer yargılarıyla oluşurken, gücün nasıl ve ne şekilde dağıldığı ise güçlü ve yönetime yakın olan bireylerin davranış kalıplarıyla açıklanır, yani yönetenlerin bakış açılarına göre oluşturulur (Gül, 2009: 21). Bu bağlamda, bireylerin gücün eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl başa çıktıklarını anlamak, toplumsal ve örgütsel davranışları analiz etmede kritik bir öneme sahiptir. İzleyen kısımda, yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesinin temel özelliklerine değinilecektir.

1.4.1. Yüksek Güç Mesafesi

Yüksek güç mesafesi, bir toplum ya da örgüt içerisinde gücün eşitsiz dağılımının, ast konumundaki bireyler tarafından önemli ölçüde kabul gördüğü ve meşru görüldüğü kültürel bir boyuttur. Bu tür yapılar, güç sahiplerinin ayrıcalıklı konumunu doğal karşılar ve hiyerarşik düzenin katı bir şekilde işlemlerini bekler (Hofstede 2011; aktaran Doğruöz ve Erbaş, 2021: 721). Bu algının hüküm sürdüğü ortamlarda, yöneticilerin yetkinlikleri genellikle sorgulanmaz; onların aldığı kararlar, bulundukları pozisyonun bir getirisi olarak doğru kabul edilir ve astların bu kararları eleştirme eğilimi düşüktür (Sargut, 2010: 125). Güçlü konumda olan bireyler, sahip oldukları nüfuzu daha belirgin bir şekilde sergilemeye meyillidir ve güçsüz addedilenler genellikle kabul görmeme ya da kınanma riskiyle karşı karşıya kalabilir. Toplumun alt ve üst tabakaları arasında belirgin bir sınıf ayrımı hissi yaşanır (Hofstede 2011; aktaran Doğruöz ve Erbaş, 2021: 721).

Gücün hukuksal boyutu tartışılmaz bir üstünlüğe sahiptir ve bireylerin çoğu, başkalarına bağımlı bir yaşam sürer. Bu kültürlerde, köklü toplumsal değişimin ancak güç odaklarının değişmesiyle mümkün olabileceği düşünülür. Dolayısıyla, güçlülerin

imtiyazları ve otoritesi, toplumsal düzenin temel taşları olarak görülür ve bu durum, astların üstlere karşı mesafeli ve itaatkâr bir tutum sergilemesine yol açar. Örgütsel bağlamda, yüksek güç mesafesi, merkeziyetçi karar alma süreçlerini ve çalışanların yöneticilerinden direktif bekleme eğilimini beraberinde getirir. Astlar, yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerine koşulsuz güvenir, bu da inisiyatif alma ve özerk karar verme kapasitelerini sınırlayabilir. Bu yapı, özellikle kriz anlarında hızlı karar almayı kolaylaştırırsa da, çalışan katılımını ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkışını engelleyebilir (Çelik, 2007: 39).

1.4.2. Düşük Güç Mesafesi

Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise, gücün eşitsiz dağılımına karşı daha eleştirel bir yaklaşım benimsenir ve bireyler, gücü eşitleme çabası içindedir. Bu kültürlerde, astlar kendilerini yöneticileriyle benzer düzeyde görür ve otorite figürlerini sorgulamaktan çekinmezler (Öğüt, 2008; aktaran Kayaalp & Özdemir, 2020: 105). Hiyerarşi, bir düzenleme aracı olarak algılanır; rollerin dağılımı kabul edilebilir olsa da, yönetici konumundaki kişilerin ayrıcalıklı haklara sahip olması genellikle tepkiyle karşılanır. Bir yöneticinin emir verebilmesi için, o konuda astlarından daha fazla yetkinliğe sahip olması gerektiği düşüncesi yaygındır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:91). Hofstede'ye (2005: 46) göre, bu toplumlarda eşitsizlikler minimize edilmeye çalışılır ve alt ile üst tabakadaki bireyler birbirlerini eşit insan olarak algılar. Gücün kullanımı hukuk çerçevesinde, iyiyi ve kötüyü ayırt etme prensibine dayanır. Sosyal sistemde bir değişim arandığında, bunun yolu güç dağılımının yeniden belirlenmesinden geçer. Güçlüler, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeye çalışır ve hem güçlüler hem de güçsüzler arasında belirgin bir uyum ve karşılıklı güven hissi mevcuttur. Bu yaklaşım, örgüt içinde daha katılımcı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlar ve bireylerin kendilerini daha az tehdit altında hissetmelerini sağlar, bu da işbirliğini teşvik eder. Düşük güç mesafeli örgütlerde, açık iletişim kanalları daha yaygındır; astlar fikirlerini özgürce ifade edebilir ve karar alma süreçlerine daha aktif katılım gösterebilir. Yöneticiler, yetkilerini bilgi ve tecrübeye dayandırır, pozisyonlarına değil. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve inisiyatif alma becerilerini artırırken, örgütün değişen koşullara daha hızlı adapte olmasına da olanak tanır (Akyürek, 2001: 179).

1.5. GÜÇ MESAFESİNİN BOYUTLARI

Güç mesafesi kavramı, toplumsal ve örgütsel bağlamda gücün eşit olmayan Güç mesafesi kavramı, toplumsal ve örgütsel bağlamda gücün eşit olmayan dağılımına yönelik algıyı ve tutumları açıklarken, bu genel algının altında yatan farklı boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutlar, bireylerin güce karşı gösterdikleri tepkileri, gücü nasıl içselleştirdiklerini ve bu eşitsizliklerle nasıl ilişki kurduklarını daha derinlemesine analiz etmeye olanak tanır. Bazı araştırmalar, örgütsel güç mesafesi algısının Gücü Kabullenme, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce Razı Olma gibi alt boyutlardan oluştuğunu göstermektedir (Atalay Aydemir ve Acuner 2021; aktaran Özdemir ve Kahveci, 2024: 1257). Bu alt boyutlar, bir toplum ya da örgütte gücün dinamiklerini anlamak için kritik öneme sahiptir ve izleyen kısımlarda her biri detaylı olarak ele alınacaktır.

1.5.1. Gücü Kabullenme

Gücü kabullenme, bireylerin hiyerarşik yapı içinde gücün eşitsiz dağılımını içselleştirmesi ve bu durumu doğal bir düzen olarak görmesidir. Bu boyutta yüksek eğilime sahip bireyler, üstlerinin otoritesini sorgulamadan kabul eder ve bu durumu normalin bir parçası olarak değerlendirirler. Onlar için, gücün üst kademelerde yoğunlaşması ve oradan gelen talimatlara uymak, toplumsal ve örgütsel işleyişin temel bir gereğidir. Bu durum, özellikle yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yaygındır; zira bu tür toplumlarda hiyerarşi, bireylerin yaşamın erken evrelerinden itibaren öğrendikleri bir normdur (Hofstede, 2001: 30). Gücü kabullenme, genellikle bir itaatkârlık ve saygı beklentisiyle ilişkilidir. Astlar, üstlerinin kararlarının doğruluk ve haklılık temelinde değil, doğrudan pozisyonlarından kaynaklandığına inanır (Sargut, 2010: 125). Bu, karar alma süreçlerinde astların inisiyatif almaktan ziyade, yönergeleri beklediği bir ortam yaratır. Bu boyutta yüksek olan toplumlarda, mevcut güç yapısının sorgulanmaması, toplumsal istikrarın ve düzenin anahtarı olarak görülür. Güçlü figürlerin karizması, yaşları, deneyimleri veya geleneksel rolleri, bu kabullenmenin temelini oluşturabilir. Bu durum, örgütlerde yukarıdan aşağıya tek yönlü bir iletişim akışını pekiştirirken, astların görüşlerinin veya yenilikçi önerilerinin yönetim kademelerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Çalışanlar arasında pasif bir uyum geliştirilebilir ve bu, örgütsel değişim süreçlerini yavaşlatabilir veya dirençle karşılaşmasına neden olabilir. Gücü kabullenmenin

derinleştirdiği durumlarda, bireyler kendi potansiyellerini tam olarak ortaya koymaktan çekinebilir, çünkü inisiyatif almanın veya farklı düşünceleri ifade etmenin mevcut düzeni bozacağı endişesi taşıyabilirler. Bu, örgütün adaptasyon yeteneğini sınırlayarak, dinamik çevre koşullarına uyum sağlamasını güçleştirebilir (Çelik, 2007: 60).

1.5.2. Gücü Araçsal Kullanma

Gücü araçsal kullanma, bireylerin sahip oldukları gücü veya maruz kaldıkları gücü, kişisel veya örgütsel çıkarlar doğrultusunda bir araç olarak görme eğilimidir. Bu boyut, gücün sadece bir otorite sembolü olmaktan öte, belirli hedeflere ulaşmak için manipüle edilebilir bir kaynak olarak algılanmasıyla ilgilidir. Gücü araçsal kullanan kişiler, hiyerarşik konumlarını veya güce yakınlıklarını, kendi avantajlarına çevirmek, kaynaklara erişmek, kariyer basamaklarını tırmanmak veya başkaları üzerinde etki yaratmak için kullanabilirler. Bu, gücün stratejik bir unsur olarak değerlendirildiği ve kişisel ajandaların ilerletilmesinde aktif rol oynadığı bir boyuttur. Özellikle orta düzey yöneticiler veya belirli uzmanlıklara sahip bireyler, kendilerine tanınan yetkiyi veya bilgilere erişimi, kendi departmanlarının ya da kişisel hedeflerinin lehine kullanma eğiliminde olabilirler. Bu boyut, gücün sadece kabul edilmesi değil, aynı zamanda aktif bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi anlayışını yansıtır. Gücü araçsal kullanma, şeffaflık eksikliği ve kronizm gibi sorunlara yol açabilir. Kararların adil olmayan bir şekilde alınmasına ve örgütsel güvenin aşınmasına neden olabilir. Bu durum, çalışanlar arasında güvensizlik yaratırken, liyakat yerine ilişkilerin ve güce yakınlığın ön plana çıktığı bir kültürü besleyebilir. Gücün araçsal kullanımı, özellikle kıt kaynakların veya fırsatların olduğu durumlarda daha belirgin hale gelebilir. Bireyler, kişisel networklerini ve pozisyonlarının sağladığı etkiyi kullanarak, bilgi akışını kontrol etme, projeleri kendi lehlerine yönlendirme veya rakipleri saf dışı bırakma gibi stratejiler izleyebilirler. Bu tür davranışlar, örgüt içinde adaletsizlik algısını artırarak, etik değerlerin aşınmasına ve çalışan motivasyonunun düşmesine yol açabilir (Jahangirov, 2012; aktaran Bedük ve Ertürk, 2015: 6).

1.5.3. Gücü Meşrulaştırma

Gücü meşrulaştırma, gücün eşit olmayan dağılımının etik, adil veya doğal nedenlerle haklı görülmesidir. Bu boyutta yüksek olan bireyler, gücü elinde bulunduranların bu konuma gelme nedenlerini (örneğin; bilgi birikimi, deneyim, yaş,

statü veya doğuştan gelen ayrıcalıklar) mantıksal veya ahlaki gerekçelerle desteklerler. Gücün meşrulaştırılması, toplumsal değerlerin ve normların, mevcut hiyerarşiyi ve eşitsizlikleri pekiştirmesiyle yakından ilişkilidir. Gücü meşrulaştıran bireyler, üst pozisyonlardaki kişilerin özel haklara sahip olmasını ve onların kararlarını sorgulamaksızın kabul etmeyi, toplumsal düzenin sağlanması için gerekli bir unsur olarak görürler (Hofstede, 2005: 19). Bu boyut, eşitsizliklerin sadece mevcut olduğu değil, aynı zamanda kabul edilebilir ve hatta arzu edilir olduğu inancını barındırır. Meşrulaştırma, bir yandan toplumsal istikrarı sağlarken, diğer yandan mevcut statükoyu koruma eğiliminde olduğu için toplumsal mobilitiyi engelleyebilir. Örgütsel açıdan, bu durum, performanstan ziyade unvan ve kıdemin daha değerli olduğu bir yapının oluşmasına yol açabilir. Örgüt yapılarında gücü meşrulaştırma, bireylerin kurum içerisindeki güç dengesizliklerini doğal, haklı ve zorunlu bir olgu olarak görme eğilimini ifade eder. Çalışanlar, örgütteki otorite dağılımını sorgulamak yerine onu akılcı gerekçelerle açıklamaya yönelirler. Bu tutum, toplumların ve kurumların özünde belirli bir hiyerarşik düzene sahip oldukları inancıyla desteklenir. Dolayısıyla meşrulaştırma, hem bireysel bir savunma mekanizması hem de örgütsel düzenin sürekliliğini sağlayan bir düşünce biçimi haline gelir. Yönetim gücü, çoğu zaman resmî mevzuatlar, kurumsal normlar ve toplumsal kabuller aracılığıyla haklılaştırılarak sürdürülür (Giddens & Sutton, 2016: aktaran Yorulmaz, Çolak, Altınkurt ve Yılmaz, 2018: 681).

1.5.4. Güce Razi Olma

Güce razı olma, bireylerin gücün eşitsiz dağılımına yönelik mevcut durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmaksızın, pasif bir kabullenme göstermesidir. Bu boyut, aktif bir meşrulaştırmadan ziyade, bireyin güce sahip olanlara karşı bir direnç göstermemesi ve mevcut durumu olduğu gibi kabul etmesidir. Güce razı olan kişiler, belki de gücün mevcut dağılımından tam olarak memnun olmasalar bile, bu durumu değiştirmek için güçleri veya imkanları olmadığına inanabilirler. Bu, bir kadercilik veya çaresizlik hissiyle de ilişkili olabilir. Özellikle yüksek güç mesafeli toplumlarda, alt pozisyonlardaki bireyler, üstlerine karşı herhangi bir muhalefet göstermenin faydasız veya riskli olduğunu düşünebilirler; zira sosyal sistemin değişimi, güç sahipleri değişmedikçe zorlayıcıdır (Hofstede, 2005; aktaran Doğrugöz ve Erbaş 216: 722). Güce razı olma, bireyin kendi etki alanının sınırlı olduğunu algılaması ve bu nedenle mevcut otoriteye uyum sağlamayı tercih etmesiyle belirginleşir. Güce razı olma durumu,

psikolojik olarak öğrenilmiş çaresizlik benzeri bir duruma işaret edebilir; bireylerin kendi davranışlarının sonuçları üzerinde etkili olamayacaklarına dair inançları güçlenir. Bu durum, örgütlerde çalışan sesinin azalmasına, şikayetlerin bastırılmasına ve nihayetinde örgütsel performansın düşüşüne katkıda bulunabilir. Ayrıca, bu pasiflik, olumsuz durumlara karşı kollektif direncin oluşmasını da engeller ve haksız uygulamaların devam etmesine zemin hazırlayabilir (Öğüt, 2008; aktaran Kayaalp & Özdemir, 2020: 104).

1.6. ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Güç mesafesi üzerine yapılan araştırmalar, farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda bu kavramın nasıl işlediğini göstermektedir. İşte bazı önemli araştırmalar ve bulguları:

Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi; Hofstede, kültürel boyutlar teorisini geliştirerek güç mesafesi kavramını detaylandırmıştır. Yaptığı araştırmada, farklı ülkelerdeki güç mesafesi algılarının yönetim tarzları ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, otoriteye daha fazla saygı gösterilirken, düşük güç mesafesi olan ülkelerde daha demokratik yönetim anlayışları benimsenmiştir. (Şekerli ve Gerede, 2011; aktaran Solmaz ve Serinkan, 2020: 4).

Mulder'in Güç Mesafesi Azaltma Teorisi, Mulder (1977) , güç mesafesi azaltma teorisini ortaya koyarak, çalışanların yöneticileri ile aralarındaki mesafeyi azaltma eğilimlerini incelemiştir. Düşük güç mesafesi olan örgütlerde, liderlerin daha katılımcı ve destekleyici bir liderlik tarzı benimsemelerinin, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırdığını bulmuştur (aktaran Dalmış ve Tokur, 2024: 2245).

Aycan, Kanungo ve Sinha Kültürel Yaklaşımları (1999: 512) farklı kültürel bağlamlarda güç mesafesi algılarının nasıl farklılık gösterdiğini incelemişlerdir. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, çalışanların liderlikten beklentileri ve işe katılımları düşük olabilirken, düşük güç mesafesi olan kültürlerde daha açık iletişim ve işbirliği gözlenmiştir.

Earley ve Erez (1997), güç mesafesi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemişlerdir. Düşük güç mesafesi olan örgütlerde, liderlerin daha demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsemelerinin, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır (aktaran Çiçeklioğlu, Yazıcı, Öztürk ve Akdemir, 2025: 116).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırma değişkenlerinden birisi olan işe yabancılaşma kavramı anlatılacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

2.1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

İngilizce "alienation" olarak bilinen ve dilimizde "yabancılaşma" şeklinde ifade edilen kavram, literatürde pek çok farklı tanımla karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşma, kişilerin benlik imajı, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları gibi kişisel özelliklerinin sosyal rollerle uyumsuzluk gösterdiği durumlarda ortaya çıkan, belirli bir sosyal bağlama özgü olumsuz duygular ve küçümseyici inanışları içeren bir kişisel yönelim olarak tanımlanmaktadır (Adya, 2008: 67). Genel anlamda yabancılaşma, bir bireyin herhangi bir durumdan, olaydan, çevreden ya da kendisinden uzaklaşması olarak ifade edilmektedir.

Bireysel ve toplumsal özellikler taşıyan yabancılaşma kavramı, sosyal bilimler literatüründe tarih boyunca insanın temel sorunlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Yabancılaşma, pek çok düşünür tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve her dönemin kendine özgü dinamikleri çerçevesinde yorumlanmıştır. En geniş anlamıyla yabancılaşma, bireyin kendi doğasından, özünden, ürettiği ürünlerden, yakın ve uzak çevresinden koparak bu unsurların kontrolü altına girmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, özne ile nesne arasındaki dengenin bozulması sonucunda öznenin ötekileşmesi durumudur. (Tolan, 1981; aktaran Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115).

Erich Fromm, yabancılaşmayı bir deneyim tarzı olarak ele alarak, kavramı bireyin kendisini yabancı olarak deneyimlemesi, yani kendisinden uzaklaşması olarak tanımlamıştır (Horowitz, 1966; aktaran Clark 2018: 2). Melvin Seeman ise yabancılaşmayı, bir bireyin benlik duygusu ile geçmişi arasındaki ilişkinin yitirilmesi olarak tanımlamaktadır (Akgemci ve Diken, 2020: 118). İşe yabancılaşma, kontrol, amaç ve kendini ifade etme gibi belirli boyutlar çerçevesinde çalışanların görev şartlarına dair algıları ile bu boyutlarla ilgili beklentileri arasındaki farklar ve bu boyutların önemi veya belirginliğine göre yoğunlaşan bir farklılık olarak tanımlanmaktadır (Mottaz, 1981: 517). Nair ve Vohra, işe yabancılaşmayı diğer tanımlar ışığında geliştirerek, bireyin yaptığı işten, bir bağlamdan veya kendi benliğinden kopukluk ya da yabancılaşma yaşaması olarak tanımlamışlardır (Nair ve Vohra, 2009: 296).

Erikson (1986), yabancılaşmanın bir kopukluk ve ayrılık olduğunu, bireylerin çalışma faaliyetlerine katılımlarının azalması ve yaptıkları çalışmaları anlamlı birer yaratma eylemi olarak deneyimlememeleri durumunda işe yabancılaşmanın gerçekleştiğini belirtmiştir (Erikson, 1986: 2).

Sonuç olarak, yabancılaşma, bireylerin belirli durumlar, ortamlar veya diğer bireyler gibi çeşitli faktörlerden uzaklaşma eylemi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bireylerin içsel dünyaları ile sosyal çevreleri arasındaki uyumsuzluklar sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak ele alınmaktadır.

2.2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

Dünyada sürekli olarak artan gelişim ve değişimler, toplumun tüm sistemlerini derinden etkilemektedir. Teknolojik ilerlemeler, endüstri devrimi ve artan rekabet koşulları, örgüt yapısında, biçiminde ve yönetim anlayışında önemli değişiklikler yaratmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı bu ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için etkinlik ve verimliliklerini artırmaları ve yeniliklere açık olmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk, yeni yönetim anlayışlarının geliştirilmesini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, değişen yönetim anlayışları ve çalışma koşulları altında, örgüt ve işin niteliğinden kaynaklanan çeşitli baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu unsurlar ya da baskılar, çalışanların örgüt ve işlerine yönelik olumsuz duygular geliştirmelerine neden olmaktadır (Erol, 2015: 1). Bu olumsuz duygulardan biri de işe yabancılaşma olarak kendini göstermektedir.

Kohn'a (1976: 114) göre yabancılaşma, bireylerin dış dünya ve kendi kimlikleri hakkındaki düşüncelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Başka bir deyişle, yabancılaşma, bireylerin içsel ve dışsal dünyalarına uyum sağlama süreçlerini ifade eden bir olgudur. Kohn, yabancılaşmayı "insanların kendi benliklerine ve toplumsal dünyaya olan inançlarını yitirmesi ve dış dünya ile bağlarının kopması" olarak tanımlamaktadır (Aktaran Kırıcı, 2016: 35).

Mottaz (1981), işe yabancılaşmanın işin yapısı ve bireyin içsel çatışmalarından kaynaklandığını belirtmektedir. İş yerinde karşılaşılan süreçlerde karar verme ve fikir belirtme yetkisi olmayan çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerini yeterince ifade edememektedirler (Yıldırım, 2021: 45). İşe yabancılaşma, sadece birey üzerinde olumsuz etkilere yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda bireyin mensubu olduğu örgüt üzerinde de

ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yabancılaşma, çalışanların motivasyonunu azaltarak, onların psikolojik anlamda işten uzaklaşmalarına sebep olmakta ve işe katılımlarını büyük ölçüde düşürmektedir. Ayrıca, çalışanların memnuniyetsizliği, düşük verimlilik, düşük iş bağlılığı, devamsızlık, yorgunluk, bireyler ve gruplara karşı saldırgan tutum ve davranışlara yol açarak örgütün veya şirketin sektörel geleceğini riske atmaktadır (Seeman, 1959; aktaran Oruç, 2020: 328).

İşe yabancılaşma kavramı, pek çok kuramcı tarafından tanımlanmış olmakla birlikte, kapsamlı literatür taraması sonucunda en çok kabul görmüş olan kavramsal sınıflandırmanın, sosyal psikolog Melvin Seeman'a (1959) ait olduğu anlaşılmaktadır. (Seeman, 1959; aktaran Orhan, 2022: 74). Seeman'a (1959, göre, işe yabancılaşma, bireyin yaptığı işi anlamsız bulması, iş yerinde kurduğu ilişkilerde tatminsizlik yaşaması, kendini güçsüz, yalnız ve yetersiz hissetmesi, kendisinin iş yeri için önemsiz olduğunu düşünmesi ve geleceğe dair hayallerini yitirmesi olarak tanımlanabilir. Bu noktada, çalışanların örgütte daha az kontrole sahip olup, önemli seviyede beceri gerektirmeyen işleri yapmaları nedeniyle, işe yabancılaşma durumunun ortaya çıkma ihtimalinin arttığı görülmektedir (aktaran Orhan, 2022: 74).

Görece daha önemli olarak kabul edilebilecek işleri yapan çalışanların veya yöneticilerin, kendilerini daha değerli hissetme ihtimallerinin yüksek olması nedeniyle, yabancılaşma durumunu daha az yaşama olasılıklarının bulunduğu çıkarımı yapılabilir. Hatta bu noktada, teknoloji bile, her ne kadar maksimum marjinal fayda sağladığı konusunda genel bir fikir birliği bulunsa da, çalışanların işe yabancılaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlayabilmektedir. Çalışkan ve Pekkan'a (2017: 20) göre, insan denetimi sonucu ortaya çıkan teknolojinin, zamanla gelişerek bir nevi insanı denetler hale gelmesi, çalışanların bulundukları konumda kendilerini değersiz hissetmelerine ve dolayısıyla işe yabancılaşmalarına yol açmaktadır.

Bu bağlamda, işe yabancılaşmanın hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi etkileri olduğu, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve kontrol sahibi hissetmeleri ile bu etkilerin azaltılabileceği, literatür ve araştırmalarla desteklenmektedir.

2.2. İŞE YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI

Farklı araştırmacılar, işe yabancılaşma boyutlarını çeşitli şekillerde tanımlayıp sınıflandırmışlardır. Örneğin, Blauner (1964) yabancılaşmayı dört bileşenle açıklamıştır:

güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma (aktaran Hantz, Alfes, Truss & Soane, 2015: 6). Güçsüzlük, çalışanın iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesi anlamına gelirken, anlamsızlık, çalışanın iş faaliyetlerinin önemini yitirmesi olarak tanımlanır. İzolasyon, çalışanın kendisini toplumdan soyutlamasını ifade eder. Kendine yabancılaşma ise, bireyin kişisel kimliğini ve çalışma hayatını merkezi bir ilgi alanı olarak görmesiyle ilgilidir (Huczynski ve Buchanan, 2013; aktaran Erişen ve Ceylan, 2023:46). İşe yabancılaşma boyutları genel olarak güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş ana başlık altında toplanabilir.

Yabancılaşma üzerine önemli çalışmalar yapan Melvin Seeman, bireylerin kişisel yönlerine yoğunlaşarak toplumun bir parçası olarak insanları ele almıştır. Ona göre yabancılaşma, insanın kendi özüyle olan bağının kopmasıdır (Şimşek ve diğerleri, 2006: 574). Seeman (1959), yabancılaşma kavramını beş farklı boyutla açıklamıştır: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk (kuralsızlık), izolasyon (soyutlanma) ve kendine yabancılaşma. Seeman (1959), güçsüzlüğü olaylar üzerinde kontrol eksikliği duygusu; anlamsızlığı kişisel ve sosyal durumların anlaşılabilirliği duygusu; normsuzluğu sosyal olarak onaylanmayan yöntemlere yönelik yüksek beklentiler; kültürel yabancılaşmayı bireyin toplumda veya alt kültürde yaygın olarak kabul edilen değerleri reddetmesi ve dışlanması; kendine yabancılaşmayı ise bireyin kendi içinde tatmin edici olmayan faaliyetlere katılması olarak tanımlamaktadır (Seeman, 1959; aktaran Zengin, 2023: 37).

Seeman'ın bu beş yabancılaşma boyutu, insanın kendi özünden uzaklaşmasını ifade etmektedir. İşe yabancılaşmanın doğrudan ve dolaylı etkileri nedeniyle, Seeman'ın yabancılaşma alt kavramlarının işe yabancılaşmayla ilişkisini inceleyen çalışmalar bu konuya dair akademik kaynaklarda birçok çalışma mevcuttur. İşe bağlı yabancılaşmanın çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğu, işin anlamını yitirmesi (anlamsızlık boyutu), ürün veya proje üzerindeki kontrolün kaybı (güçsüzlük boyutu), kişilerarası ve grup ilişkilerinde yaygın olarak kabul edilen normlara aykırı davranışlar (normsuzluk boyutu), örgütün kurallarını ve değerlerini kabul etmeme, örgüt amaçlarını benimsememe (izolasyon boyutu) gibi farklı boyutların olabileceği belirtilmektedir.(Seeman, 1959; aktaran Zengin, 2023: 39)

İşe yabancılaşmayla ilgili çalışmalarda, yabancılaşmanın daha çok güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Blauner (1964) Seeman'ın dört boyutunu (güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon, kendine yabancılaşma) iş yerine uyarlamıştır (aktaran Hantz, Alfes, Truss & Soane, 2015: 6). Kohn (1975) mesleki yapının yabancılaştırıcı etkilerini incelediği çalışmasında, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutlarına odaklanmış, yabancılaşmanın diğer boyutlarının (kuralsızlık, soyutlanma, anlamsızlık) da mesleki koşullara etkisi olabileceğini belirtmiştir (aktaran Kocadaş, 2020: 87). Mottaz (1981: 515-529), işte kendine yabancılaşmanın kaynaklarını incelediği çalışmasında, işin doğası gereği sadece güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarına odaklanmış, organizasyon ve çalışma arkadaşlarını ifade eden izolasyon boyutunu ise kavramsal olarak işe yabancılaşmayla örtüşmediği için araştırmasına dahil etmemiştir.

İşe Yabancılaşmanın alt boyutları olarak nitelendirilen; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma kavramları aşağıda el alınmaktadır.

2.2.1. Güçsüzlük

Seeman (1959) güçsüzlük kavramını, bireyin kendi davranışlarının arzulanan sonuçları doğurmayacağı beklentisi veya olasılığı olarak tanımlamıştır. Bu durum, Marksist perspektife göre kapitalist toplumdaki işçinin durumunu yansıtan bir yabancılaşma kavramıdır. Güçsüzlük, toplumdaki nesnel koşullara karşın bireyin olayları kontrol etme beklentisinin bir ölçüsü olarak ele alınmıştır. Bu ölçülen, kişisel yeterlilikten yoksun bırakılmanın yarattığı güçsüzlük hissidir (Seeman, 1959; aktaran Zengin, 2023: 37).

Bireyin yaşamını etkileyen olaylar karşısında direnç gösterememesi ve toplumu etkileyebilecek tutumlar sergileyememesi bu durumu açıklar. Güçsüzlük, bireyin yaşamındaki olayların kontrolünün kendi elinde olmayıp, farklı etkenler (kişiler, örgütler, kader veya şans gibi) tarafından belirlenmesi durumudur. Kişinin kontrol sağlama konusunda kendini güçsüz hissetmesi ve yalnızlaşması bir psikolojik durumdur. Çalışanların, iş koşullarında belirleyici olmamaları, ürettikleri ürün hakkında söz sahibi olamamaları ve karar alma süreçlerine katılmamaları iş hayatında güçsüzlüğü ortaya çıkaran temel etkenlerdendir (Yakut, 2020: 41). Özetle, güçsüzlük, bireyin yaşamındaki olaylar üzerinde kontrol sahibi olamamasıdır. Kişinin beklediği kontrol ile arzuladığı kontrol derecesi arasındaki tutarsızlık, yabancılaşma açısından belirleyici olmaktadır. Bu

tutarsızlık nedeniyle yaşanabilecek hayal kırıklığı, iş motivasyonuna ve verimliliğine yansıtacaktır.

Güçsüzlük boyutunun temelinde özerklik ve kontrol eksikliği bulunur. Birey, ortaya çıkacak ürünü kendi eylemleriyle belirleyemeyeceğini düşünür (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 31). Başka bir deyişle, çalışan işini yönetemediği ve kontrol gücünün başkalarının eline geçtiği durumlarda kendini güçsüz hisseder (Mazlum, 2022: 46). Bu koşullarda, güçsüzleşmiş bireyler kendi iradelerinin değil, sistemin veya yöneticilerin kararlarının etkisi altında oldukları hissine kapılırlar. Bu nedenle, kişi özsaygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme duygularını tatmin edemez (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 31).

İlk araştırmalar, güçsüzlük olgusunun öğrenme ve sosyolojik faktörlerden kaynaklandığını öne sürmüştür. Rotter'ın çalışmalarında, güçsüzlük fikrinin sosyolojik faktörlerle de ilişkili olduğu ve düşük kontrol koşulları altında daha zayıf öğrenmenin gerçekleştiği belirtilmiştir (Mazlum, 2022: 46). Yönetime katılamama, iş arkadaşlarını seçememe, kararlarda yer alamama, ürün ve araçlar üzerinde kontrol ve denetimden yoksunluk güçsüzlüğe neden olan unsurlar arasında sayılabilir (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016: 31).

Güçsüzlük, bireyde karamsarlık, fiziksel tükenmişlik ve sürekli yorgunluk gibi duygular yarattığından, iş arkadaşlarıyla sağlıklı ve düzgün ilişkiler kurmalarını engeller (Başaran, 2000; aktaran Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 318). İşe yabancılaşma, çalışanın iş yaşam kalitesini ve üretkenliğini olumsuz etkileyeceğinden, hem işletmeler hem de bireysel çalışanlar bu durumdan zarar görürler. Uzun vadede ise sadece çalışanlar ve işletmeler değil, hissedarlar, müşteriler ve genel olarak toplum da olumsuz etkilenecektir. Yabancılaşmayı azaltmak için araştırmacılar, güçsüzlük durumunu ortadan kaldırmak amacıyla "güçlendirme" yöntemlerini önermişlerdir (Kanungo, 1992: 416).

2.2.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık, bireyin işinin iş sürecine önemli bir katkı sağlamadığını düşünmesi ve iş rolünün diğer bireylerin işleriyle ilişkisini ya da yaptığı katkının genel iş sürecine etkisini anlayamaması durumudur (Mottaz, 1981:519). Bu durum, bireyin hangi genel doğrulara inanması gerektiğini bilememesi ve çevresinde olup bitenleri kavrayamaması olarak ifade edilir (Şimşek vd., 2006: 574). Çalışma ortamında, çalışanların organizasyondaki karmaşık hedefler sistemini ve bu sistemin kendi işleriyle ilişkisini

anlayamadıkları durumlarda anlamsızlık hissi ortaya çıkar (Shepard, 1971'den aktaran: Tummers, Bekkers, Thiel ve Steijn, 2015:600).

Anlamsızlık, bireyin karar verme sürecinde net bilgi eksikliği nedeniyle bulunduğu durumu anlayamaması ve nasıl davranması gerektiğine karar verememesi olarak da tanımlanır. Bu durumu yaşayan bireyler, hem kendi davranışlarının sonuçlarını anlamakta hem de toplum içinde ve örgüt içinde diğer insanların davranışlarını anlamlandırmakta zorluk çekerler (Menemencioğlu, 2018: 69). Anlamsızlık, bireyin hangi değer ve doğruya inanması gerektiğini kavrayamaması ve bireye öğretilen doğruların onun için anlam ifade etmemesi, bu doğruların bir sonuca ulaşacağına inanmaması durumunu da kapsar (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274). Kısaca, anlamsızlık, bireyin davranışlarının sonuçlarını öngörememesi veya yetersiz öngöründe bulunması durumudur. Bu bireyler, genellikle sosyal durumlarında da davranışlarının sonuçlarını tahmin edemezler. Beklentilerinin gerçekleşmediği ve sonuçların tahminlerinden daha kötü olduğu durumlarda anlamsızlık duygusu artar (Orhan, 2022: 137).

Sektörel anlamda çalışanların yaşadığı anlamsızlık duygusu, yabancılaşma boyutu olarak ele alındığında daha geniş bir kapsam kazanmaktadır. Yabancılaşma boyutu olarak anlamsızlık, çalışanın yaptığı işin asıl nedenini ve örgüte/şirkete yapacağı olumlu katkıyı algılayamaması durumudur. Bu, "şu an yapılan faaliyet ne işe yarayacak?" sorusunun cevabını bulamama nedeniyle ortaya çıkan yabancılaşmayı ifade eder (Wilson, 2004: aktaran Uğur ve Erol, 2015: 184). Örgütte yaşanan anlamsızlık, örgüt amaçlarının bireysel rollerle çatışmasıyla ortaya çıkar ve bütünleşmeyi engelleyen bir durum haline gelir. Bu bütünleşememe durumu, çalışanın sadece kendi yaptığı işi bilmesi ancak diğer çalışanların işleri hakkında bilgi sahibi olmaması nedeniyle ortaya çıkar. Bu bilgi eksikliği, çalışanın yaptığı işin örgüte tek başına bir katkı sağlamayacağı önyargısına kapılmasına neden olur, bu da çalışanın işini faydasız ve anlamsız bulmasına ve hem yaptığı işe hem de örgüte yabancılaşmasına yol açar (Eryılmaz ve Burgaz, 2011: 274).

Anlamsızlık boyutu, özellikle seri üretimlerin yaygınlaşmasını sağlayan Sanayi Devrimi sonrası artan bir yabancılaşma boyutu olarak ortaya çıkar. Sanayileşmenin yaygınlaşması ile çalışanlar, herhangi bir ürünün bütünü inşaa etmek yerine, bütünü oluşturan parçaları inşaa etme görevini yerine getirmeye başlamışlardır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 322). Sanayi Devrimi sonrası, çalışanlar zanaatkâr gibi bütünü inşaa

etmekten ziyade parçaları inşa etmeye başladıklarından, verdikleri emek onlara anlamsız gelmeye başlamış ve bu nedenle işe yabancılaşma oranları artmıştır.

Anlamsızlık, bireyin yetersiz bilgiye sahip olması nedeniyle karar verme sürecinde nasıl davranması gerektiğini bilememesi ve olayları anlayamaması durumudur. İkinci tür yabancılaşma olarak da değerlendirilebilen anlamsızlık, bireyin bulunduğu durumu ifade eder. Eğer birey neye inanması gerektiği konusunda net değilse, yüksek derecede yabancılaşmadan söz edilebilir (Mazlum, 2022: 47). Bireyin, içinde bulunduğu toplumu ve çevresindeki olayları anlamlandıramadığı, hangi duruma ve hangi doğruya inanması gerektiğini bilemediği bir durumdur (Şimşek vd., 2020: 241). Uğur ve Erol'a göre (2015: 184), anlamsızlık, çalışanın iş ortamında yaptığı işin amacını görememesi ve bu nedenle işini anlamsızlaştırmasıdır. Yabancılaşma hissine kapılan kişiler, yaptıkları işin değersiz olduğunu düşünürler. Başka bir tanıma göre, anlamsızlık, bireyin yaptığı işi değersiz ve faydasız olarak algılamasıdır (Akşit Aşık, 2018: 30).

Anlamsızlık duygusunu yaşayan bireyler, "anamlı, önemli ve faydalı olan nedir?" sorusuna cevap veremezler, diğer insanlarla sosyal iletişim kuramazlar ve duygu ve düşüncelerini yok sayarlar (Uğur ve Erol, 2015: 184).

2.2.4. Yalıtılmışlık

Yalıtılmışlık, bireyin toplumla olan bağlarını zayıflatması ve kendisini toplumun dışında hissetmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda birey, iletişim yeteneğini kaybeder ve diğer insanlardan uzaklaşır. Başaran (2000); tarafından ifade edildiği üzere, toplumsal yalıtım olarak adlandırılan bu durum, bireyin toplum tarafından kabul görmeme veya dışlanma hissini yaşamasıyla karakterize edilir. Bu bağlamda, birey anlamlı ilişkiler kurmaktan kaçınabilir veya bu ilişkilere mesafeli yaklaşabilir (aktaran Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 323).

Yalıtılmışlık, bireyin toplumun kabul ettiği normlara uymaması veya bilinçli olarak bu normlara karşı gelmesi sonucunda ortaya çıkabilir. Seeman (1959) bireyin toplum tarafından dışlanmış hissetmesinin, gerçekten dışlanmış olup olmamasından bağımsız olarak yalnızlık hissine yol açabileceğini belirtir (aktaran Zengin 2023: 38). Toplumsal ilişkilerden soyutlanma veya dışlanma hissi, bireyde ciddi psikolojik sorunlara ve günlük yaşamın anlamını yitirmesine neden olabilir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 315).

Yalıtılmışlık duygusu, bireyde tükenmişlik, stres bozuklukları ve agresiflik gibi problemlere yol açabilir. Ayrıca, sosyal izolasyonun tetiklediği yalnızlık duygusu, bireyin güçsüzlük ve anlamsızlık hissi yaşamasına katkıda bulunabilir (Orhan, 2022: 139). Bu bağlamda, yalnızlık veya soyutlanma hissi içinde olan çalışanlar, hem kişisel hem de toplumsal açıdan örgüt içi uyumu ve genel iş düzenini olumsuz etkileyebilirler.

Yalıtılmışlık kavramı, bireylerin toplumun genel kültür ve değerlerinden uzaklaşmasını ifade eder. Sosyal izolasyon yaşayan bireyler, toplumda daha az değer gören veya kabul edilmeyen inançlara veya hedeflere sahip olabilirler (Seeman 1959; aktaran Zengin, 2023: 38). Yabancılaşmanın sosyal izolasyon boyutu, bireyin kendisine ve topluma yabancılaşmasıyla ilişkilendirilirken, izolasyon kavramı iş yerindeki ilişkiler ve örgüt kültürü açısından önem taşır (Mottaz,1981;aktaran Akça 2024: 277). Seeman (1959), yalıtılmışlık (izolasyon) boyutunu, bireylerin toplumsal olarak değerli gördükleri inanç ve hedeflerin anlamını kaybetmesi olarak tanımlar. Bu çerçevede, iş yerindeki sosyal ilişkilerde kendini izole etme veya dışlanma hissi yaşayan çalışanlar, örgüt içindeki sosyal dinamikleri ve işbirliğini olumsuz etkileyebilirler (Seeman 1959; aktaran Zengin, 2023: 38).

2.2.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşma, bireylerin iş yaşamında içsel tatmin eksikliği yaşamaları durumu olarak tanımlanır (Mottaz,1981: 518). Bu kavram, çalışanın işinde kendini gösterememesi ve işinden zevk alamaması, dolayısıyla tatmin olamaması olarak iki boyutta incelenebilir (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 35).

Şaylıkay ve Akın'ın (2016: 41) çalışmasında, kendine yabancılaşma, kişinin içinde bulunduğu mevcut durumdaki koşulların kötü olduğuna inanması olarak ifade edilmiştir. Mevcut çalışma koşullarının, toplumsal şartların ve yaşam koşullarının daha iyi olması gerektiğine olan inancı nedeniyle kişi kendini işine verememekte ve kendine yabancılaşmaya başlamaktadır (Mazlum, 2022: 54). Bu bağlamda, bireyin mevcut duruma olan memnuniyetsizliği, işine olan ilgisini ve bağlılığını azaltarak içsel tatmin eksikliği yaratır. Eryılmaz ve Burgaz (2011: 274), kendine yabancılaşan bireylerin iş hayatında örgütte uygulanan süreçleri algılayamama ve anlamlandıramama, güvenlik arayışı, maddi tatminsizlik, iş performansında yeteneklerini kullanamama ve düşük verim sergileme gibi bir dizi sorun yaşayabileceğini ifade etmişlerdir (Mısıır, 2019: 44). Bu

sorunlar, bireyin işine olan motivasyonunu düşürmekte ve kendine yabancılaşma sürecini daha da derinleştirmektedir.

Bu yabancılaşma boyutu, bireyin kendi varlığının ve potansiyel gücünün farkında olmaması anlamına gelmektedir. Teknoloji ve makineleşme, bu yabancılaşmanın oluşmasında temel etkenlerdir. Makineleşmenin gelişimi ve yaygınlaşması, bireyin özgürlüğünü kısmen elinden alarak, bireyin ürettiği ürüne kendisinden bir şey katamamasına yol açmaktadır. Bu durum, zanaat veya işçilik faaliyetlerini kısıtladığı için, bireyin ürettiği ürünle arasında bir bağ kuramamasına sebep olur. Bu bağ eksikliği, zamanla bireyin kendi varlığıyla olan bağını da zayıflatır. Çalışan, bu noktada hem işine hem de kendisine yabancılaşmaktadır (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 88). Ayrıca, bireyin davranışlarının geleceğe yönelik beklentilerini karşılamaması da kendi varlığına yabancılaşmasını beraberinde getirir. Bu durum, kişinin arzu ve istekleri ile dış dünyanın taleplerinin çatışmasına yol açar. Bu çatışmanın sonucunda birey, yitirilmişlik ve kaybetmişlik duygusu yaşar ve kendisine yabancılaşır (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 323-324).

Özetlenecek olursa, bu beş yabancılaşma boyutu, işe yabancılaşmanın temel kaynakları arasında yer almaktadır. İşine yabancılaşan çalışanlar, örgüt içi problemlerin artmasına ve bu artışın yabancılaşmayı daha da körüklemesine neden olarak örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu noktada yöneticilere düşen görev, işe yabancılaşmanın kaynağını, yani hangi boyuttan kaynaklandığını belirlemek ve bu sorunu ivedilikle çözmektir. Ayrıca, bireylerin iş yaşamında içsel tatmin sağlamalarını destekleyici stratejiler geliştirerek, yabancılaşma ile mücadele etmek ve çalışanların motivasyonunu artırmak da önemlidir.

2.3. İŞE YABANCILAŞMANIN SEBEPLERİ

İşe yabancılaşma, bireyin iş ortamına ve örgüte karşı duyduğu yabancılaşma hissidir ve bu durum birçok faktörden etkilenebilir. Literatürde incelenen bir başka çalışmada ise genellikle işe yabancılaşmayı şekillendiren etmenler bireysel, örgütsel ve çevresel unsurlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel faktörler arasında, kişisel özellikler, tüketim alışkanlıkları, iş doyumu, psikolojik durum ve iletişim becerileri gibi özellikler önemli rol oynamaktadır (Babadağ, 2018: 213).

Örgütsel faktörler ise örgütün yönetim tarzı, liderlik anlayışı, iş tasarımı, çalışma koşulları ve organizasyon yapısı gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Banai ve Weisberg, 2005:120). Monoton işler veya rol belirsizliği gibi faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltabilir ve yabancılaşma duygusunu artırabilir.

Çevresel faktörler ise politik, ekonomik ve kültürel yapılar ile teknolojik gelişmeler gibi dış etkenleri içermektedir (Aşık, 2018: 30; Oruç, 2020: 101; Akgemci ve Diken, 2020: 120). Örneğin, ekonomik belirsizlikler veya hızlı teknolojik değişimler, iş ortamında güvensizlik ve belirsizlik duygusunu artırarak yabancılaşma hissini körükleyebilir.

İşe yabancılaşmanın birey üzerindeki etkileri sadece kişisel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de belirgindir. Oruç (2020: 335), işe yabancılaşan çalışanların tükenmişlik, tatminsizlik ve güvensizlik gibi olumsuz tutumlar sergilediklerini vurgulamaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltırken, iş performanslarını da olumsuz etkileyebilir. İşe yabancılaşan bir çalışanın motivasyon eksikliği yaşaması ve iş doyumunu kaybetmesi, örgütün genel verimliliğini düşürebilir ve çalışma ortamındaki sosyal ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Çalışkan ve Pekkan , 2017: 118). Örgütlerde işe yabancılaşmayı önlemek için yöneticilerin aktif rol alması gerekmektedir. Bayram (2005: 30), örgüt yöneticilerinin çalışanların bağlılığını artırmak için uygun önlemler alması gerektiğini belirtmektedir. Ancak, bu müdahalelerin otoriter veya katı bir yönetim anlayışıyla yapılması, paradoksal olarak yabancılaşma duygusunu artırabilir. Bu nedenle, yöneticilerin hem örgüt kurallarını korumak hem de çalışanların işlerine daha fazla katılımını teşvik etmek için dengeli bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. İşe yabancılaşma kavramı sadece bireyin iş memnuniyetsizliği ile sınırlı kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürüne ve performansına da derinlemesine etkiler yapar. Bu bağlamda, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin işe yabancılaşma üzerindeki karmaşık etkileşimlerini anlamak, yöneticilerin etkili müdahale stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. İşe yabancılaşma üzerinde etkisi olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyin işe yabancılaşmasında etkili olan temel nedenler arasında kişinin fiziksel özellikleri, iş hayatından beklentileri, yaşama bakış açısı, sosyal ve iletişim becerileri,

psikolojik yapısı ve toplumsal yaşam hedefleri gibi bireysel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, bireyin iş ortamında kendini yabancı hissetmesine neden olarak işe yabancılaşma sürecini tetikleyebilir (Mazlum, 2022: 54).

Bireylerin kişilik yapıları, çalıştıkları işi algılamaları ve çevrelerini değerlendirmeleri üzerindeki önemli etkileri göz önüne alındığında, içinde bulundukları iş ortamında sürekli etkileşimde bulunarak kişilik özelliklerini iş çevrelerine yansıttıkları görülmektedir. Bu etkileşim, bireyin iş ortamındaki deneyimlerini ve örgüt içindeki ilişkilerini şekillendirir. Örneğin, uyumsuz bir kişiliğe sahip birey, iş ortamındaki huzuru ve iş birliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Aytaç, 2005: 324).

Örgüt iklimi ve bireylerin davranışları arasındaki ilişki genellikle Schneider (1987) tarafından geliştirilen ASA (Attraction-Selection-Attrition) teorisi çerçevesinde incelenmektedir. Bu teoriye göre, örgüt içinde benzer davranışları sergileyen bireyler bir araya gelerek örgütün içsel çevresini oluşturur ve örgüt iklimini belirler. Bu durum, örgütsel yapı, teknoloji ve kültür gibi faktörlerin sonucudur. Kişi-çevre uyumu sağlandığında, bireyler işlerinden daha fazla tatmin elde eder ve bu durum, daha yüksek performans göstermelerine olanak tanır, böylece organizasyonların etkinliği de belirgin şekilde artar. (Schneider, 1987: 442)

Örgütte geçirilen çalışma süresinin uzamasıyla birlikte, bireylerin örgütsel katılımcılık, işbirliği ve sıcaklık gibi olumlu eğilimlerinin arttığı gözlemlenmektedir (Ostroff, 1992: 971). Ancak, aynı süre zarfında özerklik eğilimi ile çalışma süresi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Yabancılaşmaya neden olan örgütsel faktörlerin başında ekonomik yapı gelmektedir. Örgütlerin, ekonomik sistemin bir alt sistemi olarak, ekonomik çevre ile etkileşim içinde olması zorunludur. Örgütlerin etkinliklerinde başarılı olabilmeleri, öncelikle ürettikleri mal veya hizmetlerin uygun fiyatla satılmasına bağlıdır. Ekonomik yapıda faaliyet gösteren bir örgütte, bireyin süreçte kendini ekonomik olanaklar açısından güçsüz hissetmesi veya faaliyetlerini yetersiz görmesi durumunda yabancılaşmanın ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Dinçer, 1996; aktaran Kılçık, 2011: 46).

Hiyerarşik yapı da işe yabancılaşma üzerinde önemli bir örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bürokratik yönetimdeki hiyerarşik otoriter yapı, gayri şahsılık,

aşırı merkezileşme ve resmileşme gibi özelliklerin, örgüt içinde zayıf sosyal ilişkiler kurulmasına yol açtığı, belirlenmiş prosedür ve kurallara bağlı olarak çalışanların işlerini gerçekleştirmeleri sonucunda ise çalışanların iş üzerinde inisiyatif sahibi olmamaları ve verilen görevlerde sınırlı otoriteye sahip olmalarının yabancılaşma duygusuna sebep olabileceği belirtilmektedir (Uğur ve Erol, 2015: 183).

Örgüt kültürü de işe yabancılaşma üzerinde belirleyici örgütsel faktörler arasındadır. Demirez ve Tosunoğlu (2017: 69), işe yabancılaşmayı, örgütteki çalışanın psikolojik veya fiziksel olarak kendini örgütten soyutlaması veya uzaklaşması olarak tanımlamaktadır. Kişinin işe yabancılaşması sonucunda motivasyonunun düştüğü, iş stresinin arttığı ve bu durumun işten ayrılma isteğini artırdığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple, işe yabancılaşmayı etkileyen unsurların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu unsurlardan biri de örgüt iklimidir; iş çevresi, çalışanlar tarafından dolaylı veya doğrudan algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyen ölçülebilir özellikler olarak tanımlanmaktadır.

İşe yabancılaşma üzerinde belirleyici olan bir diğer örgütsel faktör ise örgütsel güven ortamıdır. Çalışanlar ve işverenler arasındaki hiyerarşik sistemin çok katlı ve katı yapısının artık değiştiği belirtilmektedir. Bu durum, örgütsel hiyerarşinin daha az katlı olduğu, yüksek düzeyde katılımın gerekli olduğu ve yatay bir şekilde yeniden yapılandığını göstermektedir. Yatay örgütsel yapı olarak tanımlanan bu oluşum, kurum içindeki ilişkilerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Yeni iletişim ağı, yeni görev ve sorumluluklar ile farklı örgütsel ilişki sisteminin gündeme geldiği belirtilmektedir. Çeşitli nitelik ve becerilere sahip bireylerin benzer hedefler doğrultusunda toplanması ve bunun yüksek katılım ve güvenle gerçekleştirilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Modern hiyerarşik yapıların katılımcılar arasında güven duygusunun olmasını gerekli kıldığı belirtilmektedir (Asunakutlu, 2002: 5).

Örgütsel güvenin temelini, yöneticiye ve meslektaşlara olan güven oluşturmaktadır. Yöneticilere güven; çalışanların işverenlerine ve onların dürüstlüğüne güven duyması, işverenin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, yönetici-çalışan ilişkisinin tutarlı olması, işverenlerin yetenekli olması, çalışanlarla ilgili kişisel bilgileri saklaması ve verdikleri sözde durması ile ilgilidir. Meslektaşlara güven ise çalışanların diğer örgüt üyelerine yönelik güven duyması, iş arkadaşlarından kuşkulananmaması, onların sözlerine inanması,

Çalışanlar arasındaki konuşmaların dışarıya sızmayacağına ve etkileşimin tutarlı, açık ve bağlılık duygusunu kapsayıcı olmasına inanması ile ilgilidir (Yalçın, 2014; aktaran Aktepe, 2020: 44).

İşe yabancılaşma üzerinde etkili olan diğer bir örgütsel faktör ise örgütsel adalettir. Rekabet şartlarının zorlaşması ve küresel ekonominin etkileri, örgütleri sürekliliği sağlamak adına çeşitli etkenler üzerinde çalışmaya yöneltmiştir. Çalışanların örgüte bağlılığı, verimliliklerini artırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır; bu da örgütün kalıcılığını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının bağlılığını artıracak etkenlerin doğru şekilde analiz edilip uygulanması gereklidir. alışan bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biri de adil uygulamalardır (San, 2017: 1). Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde ne düzeyde adil davranıldığını algıladıkları ve bu algının işletme açısından diğer durumları nasıl etkilediğini içeren bir terimdir. Bir örgütte adalet kavramının bulunması, çalışanların iş doyumunu ve işletmenin etkili şekilde çalışması açısından önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Geçmiş olaylar ve deneyimlere gelince; şimşek ve arkadaşları (2018: 318), çalışanların önceki iş deneyimlerinin ve yaşadıkları olayların işe yabancılaşma seviyelerini etkilediğini ifade etmişlerdir. alışan memnuniyetsizliği, karşılaşılan problemlerin veya şikayetlerin işveren tarafından çözüme kavuşturulmaması, bireysel davranışlarda bulunulması gibi durumlar çalışanların işletmeye yabancılaşmasına yol açabilir (Uysaler 2010; aktaran Arat, 2019: 52). İşletme büyüklüğü açısından; Açıkel (2013: 44), çalışılan örgütün iş hacmi ve sektör büyüklüğü gibi faktörlerin uzmanlaşma, denetim, delegasyon ve yetkilendirme gibi olguları etkilediğini, dolayısıyla işletme büyüklüğünün çalışanın işe yabancılaşmasında önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir (Mısır, 2017: 23).

Bilgi akışı konusuna gelince; işveren ve çalışanlar arasındaki bilgi akışının yetersiz olması veya sorun yaşanması, yönetimin vermek istediği mesajın doğru ve zamanında iletilememesine ve işlerin aksamasına neden olabileceği gibi, bu tür durumlarda çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir ve çalışanların işe yabancılaşma düzeyinde artış yaşanabilir (Fettahlıoğlu, 2006: 39).

Grup özellikleri; örgüt çalışanları, içinde bulundukları grubun kurallarına bağlı kalmak için bazen kendilerinden ödün vermek zorunda kalabilirler (Şimşek vd., 2008: 221).

İş bölümü konusunda; Ertürk (2013: 260), işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken rasyonel bir şekilde iş bölümü yapmaları gerektiğini ifade etmektedir. Birimler, kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken, kendi gruplarını daha değerli ve üstün görme eğiliminde olabilirler. Kendi görevlerini yerine getirme önceliği nedeniyle diğer birim çalışanları ile fikir ayrılıkları yaşayabilirler (Uysaler (2010; aktaran Arat, 2019:50)

Çalışma koşulları açısından, işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal, fiziksel ve psikolojik koşulların, çalışanların işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olduğunu belirtmektedir. Sosyal imkanlar, iş güvenliğinin sağlanması, sağlık güvencesi, çalışma saatleri, yıllık izin hakları, örgütsel yapı ve motivasyon sosyal ve psikolojik çalışma koşullarını oluştururken; ses, ısınma, soğutma, toz, duman, koku, gün ışığı, radyasyon, patlayıcı madde gibi faktörler ise fiziksel koşulları oluşturmaktadır (Uysaler (2010; aktaran Arat, 2019:51)

2.3.3. Çevresel Faktörler

İşe yabancılaşma, çalışanların işlerine duygusal bağlılıklarını kaybetmelerine ve motivasyonlarını yitirmelerine neden olan çeşitli çevresel etmenlerden kaynaklanan karmaşık bir durumdur. Bu faktörler genellikle ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki faktörler olarak gruplandırılabilir.

Ekonomik yapıdaki belirsizlikler, dünya ve ülke ekonomisindeki krizler, yüksek enflasyon ve faiz gibi ekonomik faktörler, çalışanların geleceklerini belirsiz görmelerine ve finansal güvencelerinin azalmasına neden olabilir. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını sarsarak işe yabancılaşma hissine yol açabilir (Aydın, 2015: 60).

Teknolojik yapı ise iş yaşamında önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve işlerin otomasyonlaşması, çalışanların işlerini sorgulamalarına ve kendilerini iş yerinde değersiz hissetmelerine neden olabilir. İşlerin teknoloji tarafından kontrol edilmesi, insan dokusunun iş yerinde kaybolmasına ve çalışanların işe karşı duygusal bağlılıklarının azalmasına yol açabilir (Pappenheim, 2000; aktaran Akant, 2024: 34).

Toplumsal ve kültürel yapıdaki çatışmalar da işe yabancılaşmanın önemli bir nedenidir. İşletmenin benimsediği kültürel değerlerle çalışanın kendi sosyal çevresindeki değerlerinin uyuşmaması, çalışanların iş yerinde kendilerini yabancılaşmış hissetmelerine neden olabilir. Özellikle kültürel çeşitliliğin arttığı iş yerlerinde, farklı kültürel altyapıya sahip bireyler arasındaki iletişim zorlukları ve uyumsuzluklar işe yabancılaşmayı artırabilir (Ofloğlu & Büyükyılmaz, 2008: 114).

Sanayileşme ve kentleşme süreçleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kırsal kesimden kente göçlerin artmasına ve sosyal dokunun değişmesine neden olabilir. Bu süreçler, iş yerlerinde sosyal ve kültürel sorunların ortaya çıkmasına ve çalışanların iş yerine adaptasyon süreçlerinde zorluklar yaşamalarına yol açabilir (Tolan, 1981; aktaran Ofloğlu & Büyükyılmaz, 2008: 256).

2.5. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI

İşe yabancılaşma, bireyin kendisine, çevresine, topluma ve işletmeye önemli etkiler doğuran bir olgu olarak tanımlanır. Sanayi Devrimi'nden sonra yaygınlaşan bu kavram, hem kamu hem de özel sektörde sürekli mücadele edilen bir sorun haline gelmiştir (Kanungo, 1992: 415). İşe yabancılaşma, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyen karmaşık bir süreçtir (Mottaz, 1981:517).

Yabancılaşma sürecinde, bireylerin yaşamın başrolü olmaktan çıkıp nesne haline geldiği, basının, makinelerin, örgütlerin ve diğer insanların kontrolü altında hareket eden varlıklara dönüştüğü gözlemlenmektedir. Bu durum, çalışanların iş süreçlerinden soyutlanmış hissetmelerine ve işlerinin anlamını yitirmelerine neden olmaktadır (Blauner, 1964: aktaran Hantz, Alfes, Truss & Soane, 2015: 6).

Güç kabullenme ise iş yerindeki hiyerarşik yapı ve güç ilişkileriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların otorite figürlerine, karar alma süreçlerine katılımlarına ve liderlik tarzlarına yönelik tutumlarını inceleyen bu kavram, organizasyon içindeki güç dinamiklerini ve hiyerarşik yapıya uyum sağlama süreçlerini anlamayı amaçlar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986: 501).

Literatürde, işe yabancılaşma ve güç kabullenme konularının, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve organizasyona duygusal bağlılıklarını nasıl etkilediği konusunda araştırmalar bulunmaktadır (Morrison & Robinson, 1997; aktaran Baş ve

Tarsuslu, 2024; 29). İŖe yabancılaşmanın sonuçları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli etkiler doğurur. Bireysel düzeyde, çalışanların iş tatmininin azalması, psikolojik stresin artması ve genel sağlık problemlerinin ortaya çıkması gibi sonuçlar gözlemlenir (Seeman 1959; aktaran Zengin, 2023: 38). Örgütsel düzeyde ise, iş verimliliğinin düşmesi, çalışan devir hızının artması ve genel olarak örgütsel performansın zayıflaması gibi sonuçlar ortaya çıkar (Hirschfeld & Field, 2000: 790).

Sonuç olarak, işe yabancılaşma, çalışanların ve örgütlerin karşılaştığı önemli bir sorundur. Bu olgunun etkileri geniş kapsamlı olup, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İŖe yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesi, hem çalışanların refahı hem de örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Yabancılaşma, bireylerin iş yerinde ve genel yaşamlarında ciddi psikolojik ve fizyolojik sorunlara yol açan önemli bir olgudur. Bu süreçte, çalışanların yaratıcılığı ortadan kalkmakta ve işlerine verdikleri önemde belirgin bir azalma görülmektedir (şimşek, elik, Akgemci & Fettahoğlu 2016: 585). Bu durum, bireylerin iş performansında düşüşe neden olmakta ve iş tatminsizliğini artırmaktadır (şimşek vd., 2016: 284-285).

Yabancılaşmanın bireysel sonuçları arasında, çalışanların birtakım sağlık problemleri yaşaması, bazı zihinsel problemlerin ortaya çıkması ve sosyal ilişkilerden kaçınma gibi sorunlar yer almaktadır (Kornhauser, 1965: aktaran Kanungo, 1992: 416). Ayrıca, yaşama karşı duyulan ilginin yok olması ve yapılan işe karşı isteksizlik durumunun ortaya çıkması da sıkça gözlemlenen sonuçlardandır (Erjem, 2005: 401). Bu süreç, çalışanların kariyer ve çalışma hayatındaki gelişmelerden endişe duymalarına ve iş için tüketilen enerjinin azalmasına yol açmaktadır (şimşek vd., 2016: 284-285). Bireyler, yabancılaşma sürecinde alkol ve madde kullanımı gibi kötü alişkanlıklar edinebilmekte, intihar eğilimleri göstermekte ve yaşam biçimleri dzensizleşmektedir Sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınma, sorgusuzca itaat etme ya da robotlaşma gibi davranışlar da yabancılaşmanın bireysel sonuçları arasında yer almaktadır (Erjem, 2005: 401).

Yabancılaşmanın bireysel etkileri, çalışanların iş yaşamında ve kişisel hayatlarında ciddi olumsuzluklara neden olarak, genel yaşam kalitelerini düşürmektedir (şimşek vd.,

2016: 284-285). Bu olumsuzlukların önlenmesi ve yönetilmesi, bireylerin refahı ve psikolojik sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Geçtan, 2003: 162).

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

İşe yabancılaşma, bireysel düzeydeki olumsuz etkilerinin yanı sıra, doğrudan örgütün performansı, kültürü ve sürdürülebilirliği üzerinde de ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların işlerine karşı duyduğu kayıtsızlık, anlam kaybı ve kontrol eksikliği gibi yabancılaşma boyutları örgütsel işleyişi çeşitli yönlerden zayıflatır (Seeman, 1959; aktaran Zengin, 2023: 39).

Yabancılaşan işgücü, öncelikle üretkenlik ve verimlilikte düşüşe neden olur. İşlerine duygusal olarak bağlanamayan çalışanlar, görevlerine daha az özen gösterir, yenilikçi düşünme ve problem çözme kapasiteleri azalır. Bu durum, örgütün genel operasyonel etkinliğini düşürerek, hedeflere ulaşmasını zorlaştırır (Hirschfeld & Field, 2000: 791).

Örgütsel düzeyde yabancılaşma, işyerindeki atmosfere ve kültüre de olumsuz yansır. Güvenin ve işbirliğinin azalması, çalışanlar arasındaki iletişimin zayıflaması, hatta çatışmaların artması görülebilir. Yabancılaşmış bireylerin motivasyon eksikliği, örgütün ortak hedeflerine ulaşma kapasitesini zayıflatır ve örgütsel bağlılığı aşındırır (aktaran Baş ve Tarsuslu, 2024; 29). Sonuç olarak, işe yabancılaşma, sadece bireyler için psikolojik bir yük olmakla kalmayıp, örgütlerin rekabet gücünü, adaptasyon yeteneğini ve uzun vadeli başarısını tehdit eden kritik bir örgütsel problem haline gelir. Bu nedenle, işe yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesi, modern örgütler için stratejik bir öneme sahiptir.

2.5.3. Çevresel Sonuçlar

İşe yabancılaşma, birey ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra, dolaylı yollardan örgütün çevresel sürdürülebilirlik çabalarına da ket vurabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerine karşı duyarsızlaşması, kendilerini iş süreçlerinden soyutlanmış hissetmeleri ve anlamsızlık algısı, kaynakların verimsiz kullanımına ve israfın artmasına yol açabilir. Zira, işine yabancılaşan bir birey, kullandığı materyallere, enerjiye veya suya karşı gereken özeni göstermeyebilir; bu da işletmenin genel çevresel ayak izini büyütme potansiyeli taşımaktadır (Blauner, 1964; aktaran Hantz, Alfes, Truss & Soane, 2015: 7).

Yabancılaşma sürecindeki bir çalışanın, örgütün çevresel sorumluluk bilincine katkı sağlama isteği azalır. Örneğin, enerji tasarrufu tedbirlerine riayet etmeme, atık ayrıştırma kurallarına uymama veya potansiyel çevresel riskleri bildirmeme gibi davranışlar gözlemlenebilir. Bu durum, örgütün kaynak yönetimi performansını olumsuz etkileyerek maliyet artışlarına ve çevresel düzenlemelere uyumsuzluk riskine neden olabilir (Kanungo, 1992; aktaran Turgut ve Kalfatlıoğlu, 2016: 40). İşine karşı kayıtsızlaşan bireylerin, inovatif ve çevre dostu çözümler üretme konusunda da motivasyonları düşebilir, bu da örgütün çevresel iyileştirme projelerine katılımını ve katkısını sınırlayabilir.

Dolayısıyla, işe yabancılaşma, sadece çalışanların psikolojik refahını ve örgütsel verimliliği değil, aynı zamanda örgütün çevresel duyarlılığını ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma kapasitesini de zayıflatabilir. Çalışanların işleriyle bütünleşmiş, motive ve anlamlı bir bağ kurduğu ortamlarda ise, kaynakların daha bilinçli kullanıldığı, israfın azaldığı ve çevresel sorumluluk bilincinin arttığı gözlemlenebilir. Bu bağlamda, işe yabancılaşmanın önlenmesi, örgütlerin çevresel performansını artırma ve daha sorumlu bir kurumsal vatandaş olma yolunda kritik bir adım teşkil eder.

2.6. İŞE YABANCILAŞMAYA KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER

İşe yabancılaşma, bireylerin işlerine ve iş yerlerine duydukları ilgiyi ve bağlılığı kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Bu durum, hem çalışanların hem de örgütlerin verimliliğini olumsuz etkilemektedir. İşe yabancılaşmayı önlemek ve çalışanların iş tatminini artırmak amacıyla alınabilecek çeşitli önlemler bulunmaktadır.

İlk olarak, işin anlamını ve amacını vurgulamak büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işin anlamını ve amacını bildiklerinde işlerine daha çok bağlı olmaktadırlar. İşin, örgütün genel hedefleri ve misyonuyla nasıl örtüştüğünü açıklamak, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Ayrıca, işin toplumsal katkıları ve değerleri hakkında bilgi verilmesi, çalışanların işlerine anlam katmalarına yardımcı olmaktadır (Kanter, 1983; aktaran Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 49).

Çalışanlara işlerinde belirli bir otonomi sağlamak, yabancılaşmayı azaltmanın etkili bir yoludur. Çalışanların iş süreçlerinde inisiyatif alabilmeleri ve karar verme yetkisine sahip olmaları, işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütler, çalışanlara bağımsız

muhakeme yapma ve yaratıcı çözümler üretme fırsatları sunarak, işe yabancılaşmayı önleyebilir (Hackman & Oldham, 1976: 24).

Geri bildirim ve tanıma sistemleri oluşturmak da işe yabancılaşmayı önlemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların performanslarına dair düzenli ve yapıcı geri bildirim almaları, onların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı zamanda, başarılı çalışmaların tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Örgütler, performans değerlendirme sistemleri kurarak ve başarıları ödüllendirerek, çalışanların iş tatminini artırabilirler (Herzberg, 1968: 5). İş tasarımı, işe yabancılaşmayı önlemede kritik bir faktördür. İşin monotonluğunu ve tekrarlayıcılığını azaltarak, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak mümkündür. Çeşitli görevler sunarak ve iş rotasyonu yaparak, çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve işlerine anlam katmalarına olanak sağlanabilir (Hackman & Oldham, 1976: 25).

Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Çalışma alanlarının ergonomik olarak düzenlenmesi, stres yönetimi programları ve sosyal destek mekanizmaları, çalışanların iş yerinde kendilerini daha rahat ve mutlu hissetmelerine yardımcı olmaktadır (Cooper & Marshall, 1976; aktaran Loo, Amin & Abd Rahman, 2015: 167). Çalışanların kararlara katılmalarına olanak tanımak, işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütle daha güçlü bir bağ kurmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların görüş ve önerilerini dikkate almak, örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir yöntemdir (Likert, 1961; aktaran Bakan, Erşahan, ve Büyükbeşe, 2013: 112).

Son olarak, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, iş tatminini ve bağlılığı artırmaktadır. Takım çalışması, sosyal etkinlikler ve iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanların iş yerinde daha mutlu ve bağlı hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Sosyal destek, çalışanların stresle başa çıkmalarını ve işlerine daha olumlu bakmalarını sağlamaktadır (House, 1981; aktaran Kurt, 2010: 81).

2.7. ALGILANAN GÜÇ MESAFESİ VE İŞE YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalar ve bulgular incelenecektir.

Dalmış ve Tokur (2024), havacılık sektöründeki bireylerin ayrılma atalet algısının, güç yayılımı ve işe yabancılarla ilişkiler üzerindeki görünümünü incelemiştir. Türkiye çapında satış yapan 396 çalışandan anket yoluyla doğrulanmıştır. Araştırma sonuçları, yüksek güç yayılımının algısının açılması atalet düzeylerini artırarak çalışanların işe yabancılaşmalarını da yükselttiğini ortaya çıkardı. Elde edilen bulgular, özellikle geleneksel katı yapıların insanların inisiyatif alma ve eyleme geçme motivasyonlarını güçlendirdiğini, bu durumda yabancılaşmayı güçlendirdiğini göstermektedir.

Can ve Gündüz (2021), öğretmenlerin güç mesafesi algıları, öz yeterlik düzeyleri ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Kırklareli il merkezinde görev yapan 497 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının düşük, öz yeterlik düzeylerinin orta, işe yabancılaşma algılarının ise düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca güç mesafesi puanları ile öğretmen öz yeterlik ölçeğinin yenilikçi davranış alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, güç mesafesi algısı arttıkça öğretmenlerin öz yeterlik algılarının azaldığını ve bu durumun işe yabancılaşmayı etkilediğini ortaya koymuştur.

Güzel (2022), sağlık sektöründe çalışanların güç mesafesi algılarının işe yabancılaşma düzeylerine etkisini incelemiştir. Sakarya ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan 363 sağlık çalışanından kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Analizler sonucunda güç mesafesi ile işe yabancılaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca regresyon analizi sonuçları, güç mesafesi algısının işe yabancılaşmayı anlamlı şekilde artırdığını ortaya koymuştur. Bulgular, çalışanların güç mesafesi algısı yükseldikçe işe yabancılaşma düzeylerinin de arttığını, bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki mesafeyi dengeli tutmalarının büyük önem taşıdığını göstermektedir.

Çetin (2023), tekstil sektöründe çalışanların güç mesafesi algılarının işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel etik iklimin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmaya 335 katılımcı dâhil edilmiş ve veriler öz bildirim ölçekleri aracılığıyla toplanmıştır. Smart PLS 4 yazılımı ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analizler sonucunda, algılanan güç mesafesinin işe yabancılaşmayı artırdığı, buna karşın örgütsel etik iklimi azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel etik iklimin işe yabancılaşmayı azalttığı ve güç mesafesinin yabancılaşmaya etkisinde aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bulgular,

örgütlerde şeffaf ve etik bir iklimin güç mesafesinin olumsuz etkilerini hafifleterek işe yabancılaşmayı azaltılabileceğini göstermektedir.

Şeremet ve Öztürk (2024), sağlık çalışanlarının güç mesafesi algıları ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma Ankara’da bulunan 14 kamu hastanesinde yürütülmüş ve 491 sağlık çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, güç mesafesi ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca güç mesafesi ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki olduğu; örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçları, örgütsel adaletin güç mesafesinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Çavdar (2021), öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine ilişkin algılarını farklı değişkenler açısından değerlendirmiştir. Çalışma Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görev yapan 250 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Veriler Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin genel olarak düşük güç mesafesi algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Alt boyutlarda ise gücü kabullenmenin orta, güce razı olma ve gücü araçsal kullanmanın düşük, gücü meşrulaştırmanın ise çok düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim kademesi açısından yalnızca güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Meslekteki görev süresi ile gücün araçsal kullanımı arasında negatif ve zayıf bir ilişki görülmüş, fakat bu ilişkinin uygulamada anlamlı olmadığı ifade edilmiştir.

Çağatay ve Kızılkaya (2021), Kadıköy’deki iki özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının güç mesafesi ve yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin algılarını incelemiştir. Basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 276 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Bulgular, sağlık çalışanlarının güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğunu, bunun çalışılan hastane ve cinsiyete göre farklılaştığını; eğitim düzeyi ve mesleki süreye göre ise değişmediğini göstermiştir. Yönetici liderlik algısı da orta düzeyde bulunmuş, hastane, eğitim düzeyi ve yaşa göre farklılaşırken, cinsiyet ve çalışma süresine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Ayrıca 25–29 yaş aralığındaki ve lisansüstü mezun olan çalışanların liderlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Batmaz (2019), Mersin Büyükşehir Belediyesi ve il e belediyelerinde görev yapan çalışanların güç mesafesi algıları ile i  yaşamında yalnızlık düzeylerini incelemiştir. Araştırma 362  alı an üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, güç mesafesi algısı ile i  yaşamında yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, i  yaşamında yalnızlık  l e i ve duygusal yoksunluk boyutu puanlarının eğitim durumu ve ya  değişkenine göre farklıla tı ı belirlenmiştir.

Örenç (2024), Ankara'nın dokuz merkez ilçesindeki kamu ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin örgütsel güç mesafesi algıları ile yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tabakalı  rnekleme yöntemiyle seçilen 222 okul müdüründen anket yoluyla veri toplanmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin güç mesafesi algılarının orta düzeyde, yalnızlık düzeylerinin ise düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca  rg tsel güç mesafesi ile yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış; değişkenler cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermemiş, yalnızlık düzeyinde sadece okul müdürlüğü kıdemine göre farklılık belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, yürütülen araştırmanın metodolojik çerçevesi sunulmaktadır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşması ve araştırma sorularına yanıt üretmesi hedeflenerek, araştırmanın amacı ve kapsamı, çalışmanın kısıtları, ele alınan değişkenler ve araştırma modeli, oluşturulan hipotezler, veri toplama süreci için benimsenen örnekleme stratejisi ve kullanılan veri toplama araçları ile yöntemleri detaylandırılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşıma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, güç mesafesi boyutlarının ve işe yabancılaşıma boyutlarının bazı demografik değişkenlerle olan ilişkisini araştırmaktır.

Araştırma, Artvin merkez ve İlçelerinde çalışan Halk Eğitimi Merkezi Usta öğreticiler üzerinde yapılmıştır. Çalışanların, algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşıma davranışlarının demografik bilgilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, algılanan güç mesafesi ve boyutlarının işe yabancılaşıma düzeyleri ile arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Kısıtları

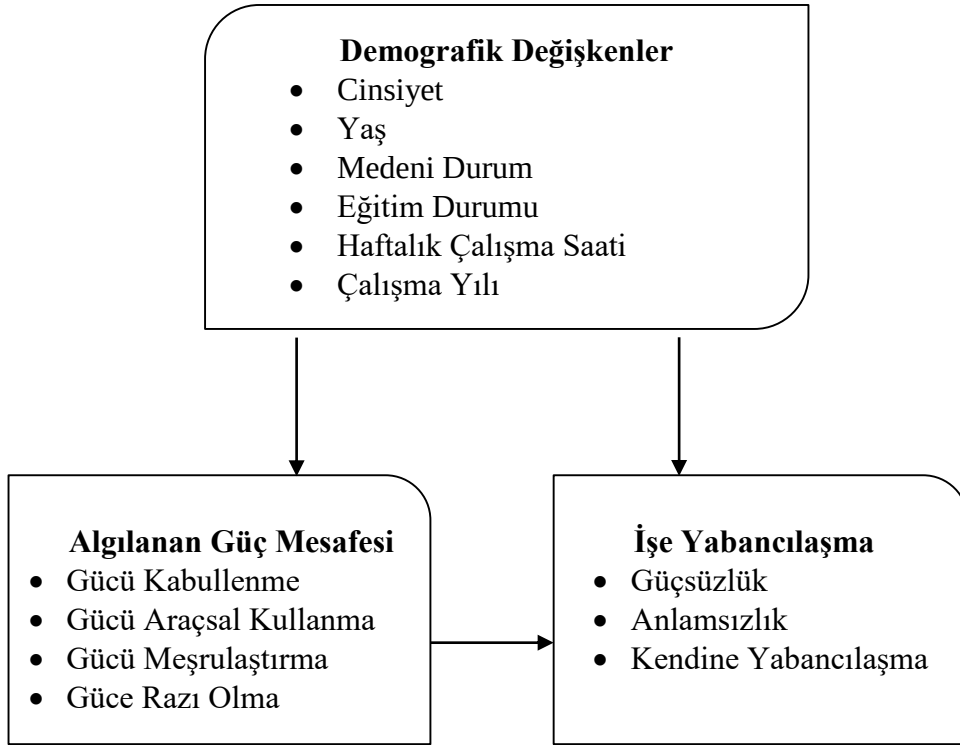
Araştırmanın temelinde insan faktörünün olması nedeni ile sosyal bilimlerde yapılan araştırmalara mahsus sınırlılıklar bu araştırmayı da kapsamaktadır. Bu Artvin merkez ve İlçelerinde çalışan Halk Eğitimi Merkezi Usta öğreticilerden elde edilen sonuçlarla sınırlıdır.

3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu Araştırmada demografik faktörler, algılanan güç mesafesi değişkeni ve işe yabancılaşıma değişkeni olmak üzere üç grup değişken bulunmaktadır. Birinci gruptaki değişkenleri katılımcıların demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu haftalık çalışma saati ile çalışma yılı oluşturmaktadır. İkinci değişken olarak belirtilen algılanan güç mesafesi; gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma, güce razı olma alt boyutları ile değerlendirilmektedir. Üçüncü değişken

işe yabancılaşma boyutu ise; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık olmak üzere dört boyut üzerinden incelenmektedir.

Bu çalışmada; araştırma modeli, algılanan güç mesafesi ve işe yabancılaşma alt boyutları ile demografik değişkenlerin ilişkileri doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 1’de belirtildiği gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni algılanan güç mesafesi iken, araştırmanın bağımlı değişkeni işe yabancılaşmadır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ise aşağıda belirtildiği gibidir:

H1: Algılanan güç mesafesi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Algılanan güç mesafesi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Algılanan güç mesafesi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Algılanan güç mesafesi (toplam) ile işe yabancılaşma (toplam) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.5. Örneklem Süreci

Çalışmada katılımcıların belirlenmesinde, tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın ana kütesini Artvin Halk Eğitimi Merkezleri usta öğreticileri oluşturmaktadır. Artvin il merkezi ve 8 ilçesinde toplam 9 Halk Eğitimi merkezi bulunmaktadır. 2024 yılı Ekim ayı itibariyle Artvin merkezde bulunan Halk Eğitimi Merkezinde (HEM) 140, Hopa HEM’de 93, Arhavi HEM’de 118, Kemalpaşa HEM’de 46, Yusufeli HEM’de 43, Murgul HEM’de 31, Ardanuç HEM’de 37, Borçka HEM’de 53 ve Şavşat HEM’de 35 usta öğretici görev yapmaktadır. Artvin il ve ilçelerinde görev yapan toplam 508 usta öğretici araştırmanımızın evrenini temsil etmektedir. Anketler, çalışanların tamamına doğrudan ve kurum maillerine gönderilmek suretiyle ulaştırılmıştır. 319 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Usta öğretmenlerde genel geri dönüş oranı % 62,79’dur.

3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Bu çalışmada nicel yöntem tercih edilmiştir ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Birinci bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, haftalık çalışma /kurs saati, çalışma yılı gibi demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde “Güç Mesafesi” ve “İşe Yabancılaşma” ile ilişkili ifadeler yer almaktadır. İfadeler 5’li Likert tipi (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum) ölçek ile değerlendirilecektir. Araştırmada kullanılacak ölçekler aşağıdaki gibidir.

Bu çalışmada algılanan güç mesafesini ölçmek amacıyla Yorulmaz ve arkadaşları (Yorulmaz, Çolak, Altinkurt, & Yılmaz, 2018: 686) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılacaktır. İlgili ölçek; gücü kabullenme ($\alpha=0.79$), gücü araçsal

kullanma ($\alpha=0.77$), gücü meşrulaştırma ($\alpha=0.74$) ve güce razı olma ($\alpha=0.80$), şeklinde toplam 4 alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır.

Bu çalışmada işe yabancılaşmayı ölçmek amacıyla Mottaz tarafından geliştirilen (Mottaz, 1981: 527) “İşe Yabancılaşma Ölçeği” kullanılacaktır. İlgili ölçek; güçsüzlük ($\alpha=0.917$), anlamsızlık ($\alpha=0.790$), kendine yabancılaşma ($\alpha=0.875$), şeklinde 3 alt boyuttan ve 21 ifadeden oluşmaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu haftalık çalışma saati ile çalışma yılı demografik bulgularına yer verilmiştir. Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara Dair Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N (frekans)	%(valid percent)
Cinsiyet		
Kadın	238	74,6
Erkek	81	25,4
Yaş		
20-30	107	33,5
31-40	113	35,4
41-50	63	19,7
51-60	26	8,2
61 ve üzeri	10	3,1
Çalışma Yılı		
5 yıl altı	117	36,7
6-15 yıl arası	92	28,8
16 yıl ve üzeri	110	34,5
Haftalık Çalışma Saati		
10 saate kadar	81	25,4
11-20 arası	108	33,9
21-30 arası	96	30,1
31-40 arası	34	10,7
Öğrenim Durumu		
Lise ve Öncesi	127	39,8
Ön lisans	146	45,8
Lisans	36	11,3
Yüksek Lisans-Doktora	10	3,1

Çalışmada yer alan 319 katılımcının;

- 238’i (%74,61) kadın, 81’i (%25,39) erkektir.
- 107’si (%33,5) 20-30 yaş aralığında, 113’ü (%35,4) 31-40 yaş aralığında, 63’ü (%19,7) 41-50 yaş aralığında, 26’sı (%8,2) 51-60 yaş aralığında, 10’u (%3,1) 61 yaş ve üzerindedir.

- 117'si (%36,7) 5 yıl altında, 92'si (%28,8) 6-15 yıl arası, 110'u (%34,5) 16 yıl ve üzeri çalışmıştır.
- 81'i (%25,4) haftalık 10 saate kadar, 108'i (%33,9) 11-20 saat arası, 96'sı (%30,1) 21-30 saat arası, 34'ü (%10,7) 31-40 saat arası çalışmaktadır.
- 127'si (%39,8) lise ve öncesi mezunu, 146'sı (%45,8) ön lisans mezunu, 36'sı (%11,3) lisans mezunu, 10'u (%3,1) yüksek lisans-doktora mezunudur.

4.2. ÖLÇEKLERLE İLGİLİ YAPILAN ÖN TESTLERE AİT BULGULAR

Bu bölümde araştırmada kullanılan “algılanan güç mesafesi” ve “işe yabancılaşma” ölçeklerine ait faktör analizi, güvenilirlik ve normal dağılım testine ilişkin bulgular ifade edilmektedir.

4.2.1. Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği İçin Yapılan Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan “algılanan güç mesafesi” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre $(KMO)=0.852$ ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada algılanan güç mesafesini ölçmek amacıyla Yorulmaz ve arkadaşları (2018: 686) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" kullanılmıştır. Yorulmaz ve arkadaşları ölçeklerinin, teorik olarak 4 alt boyuttan ve toplam 20 ifadeden oluştuklarını ifade etmektedirler. Orjinal ölçekte yer alan alt boyutlar ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach'ın α değerleri) aşağıdaki gibidir:

- Gücü Kabullenme (GK) (1-6 arası ifadeler- $\alpha=0.79$)
- Gücü Araçsal Kullanma (GAK) (7-11 arası ifadeler- $\alpha=0.77$)
- Gücü Meşrulaştırma (GM) (12-14 arası ifadeler- $\alpha=0.74$)
- Güce Rız Olma (GRO) (15-20 arası ifadeler- $\alpha=0.80$)

Araştırmamızda "algılanan güç mesafesi" ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda GK-2, GK-4, GK-5, GK-6, GAK-9, GAK-10, GAK-11, GM-13 maddeleri faktör yükleri düşük olduğu için çıkarılmıştır. Gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarına ilişkin ifadeler ise tek boyut altında toplandığından bu iki

boyut birleştirilmiştir. Algılanan güç mesafesi ölçeğinin faktör yükleri incelendiğinde, 0.797 ile 0.457 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu faktör yükleri, her bir ifadenin kendi alt boyutunu temsil etme gücünü yansıtmaktadır. Ölçekte, en yüksek faktör yükü 0.797 değeriyle 'Güce Razi Olma' alt boyutunda gözlenirken, en düşük faktör yükü 0.457 değeriyle 'Gücü Araçsal Kullanma Gücü Meşrulaştırma' alt boyutunda ölçülmüştür. Bu bulgular, ölçek maddelerinin alt boyutlara dağılımı ve faktör yapısı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Algılanan güç mesafesi ölçeğine yapılan KMO ve Barlett Testine ilişkin bulgular ve Algılanan güç mesafesi ölçeği için yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği İçin Yapılan KMO, Barlett Testi ve Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Güce Razi Olma	Gücü Araçsal Kullanma Gücü Meşrulaştırma	Gücü Kabullenme
GRO-18	0,797		
GRO-19	0,722		
GRO-17	0,665		
GRO-16	0,645		
GRO-15	0,644		
GRO-20	0,481		
GAK-8		0,662	
GAK-7		0,655	
GM-14		0,469	
GM-12		0,457	
GK-3			0,670
GK-1			0,518
Faktör Varyans Yükleri	27,075	11,496	6,453
Toplam Varyans	45,023		
KMO	0,852		
Barlett	1140,814		p=0,000

Araştırmada kullanılan “algılanan güç mesafesi” ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan içsel tutarlılığın ölçütü Cronbach’ın α katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin üç alt faktörüne ilişkin Cronbach’ın α katsayılarının, ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin yapılan Cronbach’ın α analizine ilişkin bulgular Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Cronbach'ın α Değerleri

Alt Boyutlar	Cronbach'ın Alpha	Madde Sayısı
Güce Razi Olma	0,822	6
Gücü Araçsal Kullanma-Gücü Meşrulaştırma	0,772	4
Gücü Kabullenme	0,632	2

Ölçeğin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için yapılan analiz sonuçlarında anlamlılık değerinin “ $p<0.000$ ” olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağılıma uygun olmadığını göstermektedir.

4.2.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan “işe yabancılaşma” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre $(KMO)=0.768$ ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir.

Bu çalışmada işe yabancılaşma düzeyini ölçmek amacıyla Mottaz (1981: 527-528) tarafından geliştirilen “İşe Yabancılaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Mottaz çalışmasında ölçeğinin; 3 alt boyuttan ve 21 ifadeden oluştuğunu ifade etmektedir. Orjinal ölçekte yer alan alt boyutlar ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach'ın α değerleri) aşağıdaki gibidir:

- Güçsüzlük (GÜÇS) (1-7 arası ifadeler- $\alpha=0.917$)
- Anlamsızlık (ANL) (8-14 arası ifadeler- $\alpha=0.790$)
- Kendine Yabancılaşma (KY) (15-21 arası ifadeler- $\alpha=0.875$)

Araştırmamızda "işe yabancılaşma" ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ANL-9, ANL-11, ANL-12, GÜÇS-4, GÜÇS-6, KY-16, KY-17, KY-19 ve KY-21 maddeleri faktör yükleri düşük olduğu için çıkarılmıştır. İşe yabancılaşma faktör yükleri incelendiğinde, 0.790 ile 0.577 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu faktör yükleri, her bir ifadenin kendi alt boyutunu temsil etme gücünü yansıtmaktadır. Ölçekte, en yüksek faktör yükü 0.790 değeriyle 'Anlamsızlık' alt boyutunda gözlenirken, en düşük faktör yükü 0.577 değeriyle 'Güçsüzlük' alt boyutunda ölçülmüştür. Bu bulgular, ölçek maddelerinin alt boyutlara dağılımı ve faktör yapısı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Algılanan güç mesafesi ölçeğine yapılan KMO ve

Barlett Testine ilişkin bulgular ve Algılanan güç mesafesi ölçeği için yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 4’deki gibidir.

Tablo 4: İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan KMO, Barlett Testi ve Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Anlamsızlık	Güçsüzlük	Kendine Yabancılaşma
ANL-13	0,790		
ANL-14	0,759		
ANL-10	0,733		
ANL-8	0,679		
GÜÇS-2		0,769	
GÜÇS-1		0,686	
GÜÇS-7		0,637	
GÜÇS-3		0,582	
GÜÇS-5		0,577	
KY-20			0,758
KY-18			0,682
KY-15			0,660
Faktör Varyans Yükleri	23,060	18,692	16,822
Toplam Varyans	58,573		
KMO	0,768		
Barlett	1108,736		p=0,000

Araştırmada kullanılan “işe yabancılaşma” ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan içsel tutarlılığın ölçütü Cronbach’ın α katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin üç alt faktörüne ilişkin Cronbach’ın α katsayılarının, ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin yapılan Cronbach’ın α analizine ilişkin bulgular Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Cronbach’ın α Değerleri

Alt Boyutlar	Cronbach’ın Alpha	Madde Sayısı
Anlamsızlık	0,780	4
Güçsüzlük	0,721	5
Kendine Yabancılaşma	0,648	3

Ölçeğin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için yapılan analiz sonuçlarında anlamlılık değerinin “ $p < 0.000$ ” olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağılıma uygun olmadığını göstermektedir.

4.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN TEST BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde 7 adet hipotez test edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Hipotezler test edilirken; Mann Whitney-U Testi, Kruskal Wallis Testi ve Bonferroni Testi kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen katılımcıların algılanan güç mesafesi ölçeği ve işe yabancılaşma ölçeği skorları arasındaki ilişki Korelasyon Analizi ile incelenmiştir.

4.3.1. Mann Whitney-U Testi, Kruskal Wallis Testi ve Bonferroni (Post Hoc) Testi Sonuçları

Araştırmanın ilk hipotezi olan “**H1: Algılanan güç mesafesi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**” hipotezini test etmek için yapılan Mann Whitney-U testine göre algılanan güç mesafesi (toplam) ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,255$). Yapılan analiz sonucunda **H1 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Cinsiyete Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Sıra Ort.	Mann Whitney- U	p
Güce Rız Olma	Kadın	238	161,11	9374,500	0,712
	Erkek	81	156,73		
	Toplam	319			
Gücü Araçsal Kullanma- Gücü Meşrulaştırma	Kadın	238	163,18	8882,500	0,288
	Erkek	81	150,66		
	Toplam	319			
Gücü Kabullenme	Kadın	238	167,44	7867,500	0,010
	Erkek	81	138,13		
	Toplam	319			
Algılanan Güç Mesafesi (toplam)	Kadın	238	163,43	8823,000	0,255
	Erkek	81	149,93		
	Toplam	319			

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “**H2: Algılanan güç mesafesi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H Testine göre algılanan güç mesafesi (toplam) ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,894$). Yapılan analiz sonucunda **H2 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Yaşa Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Yaş		N	Sıra Ort.	x ²	p
Güce Rız Olma	20-30	107	154,03	1,544	0,819
	31-40	113	162,26		
	41-50	63	157,43		
	51-60	26	175,35		
	61 yaş ve üzeri	10	174,65		
	toplam	319			
Gücü Araçsal Kullanma – Gücü Meşrulaştırma	20-30	107	166,64	1,752	0,781
	31-40	113	155,04		
	41-50	63	152,80		
	51-60	26	172,23		
	61 yaş ve üzeri	10	158,50		
	toplam	319			
Gücü Kabullenme	20-30	107	154,18	2,921	0,571
	31-40	113	163,76		
	41-50	63	168,66		
	51-60	26	140,27		
	61 yaş ve üzeri	10	176,60		
	toplam	319			
Algılanan Güç Mesafesi (toplam)	20-30	107	156,73	1,104	0,894
	31-40	113	159,51		
	41-50	63	158,10		
	51-60	26	176,42		
	61 yaş ve üzeri	10	169,80		
	toplam	319			

Araştırmanın üçüncü hipotezi , “**H3: Algılanan güç mesafesi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” şeklindedir. Hipotez kapsamında hangi grupların farklılık gösterdiğini test etmek amacıyla Post Hoc Testlerinden Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, algılanan güç mesafesi (toplam) açısından, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. **H3 hipotezi reddedilmiştir** ($p=0,373$). Analize ilişkin bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Eğitim Durumuna Göre Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Eğitim		N	Sıra Ort.	χ^2	p
Güce Razı Olma	Lise ve Öncesi	127	157,85	1,129	0,770
	Önlisans	146	157,67		
	Lisans	36	173,71		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	171,90		
	Toplam	319			
Gücü Araçsal Kullanma – Gücü Meşrulaştırma	Lise ve Öncesi	127	164,72	8,785	0,032
	Önlisans	146	146,65		
	Lisans	36	194,94		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	169,15		
	Toplam	319			
Gücü Kabullenme	Lise ve Öncesi	127	162,04	0,957	0,812
	Önlisans	146	161,67		
	Lisans	36	151,57		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	140,05		
	Toplam	319			
Algılanan Güç Mesafesi (toplam)	Lise ve Öncesi	127	161,34	3,123	0,373
	Önlisans	146	152,73		
	Lisans	36	182,15		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	169,45		
	Toplam	319			

Yapılan Kruskal-Wallis H Testi, algılanan güç mesafesi ölçeğinin “Gücü araçsal kullanma-gücü meşrulaştırma” alt boyutunda, eğitim durumu açısından, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Gruplar arası farkları tespit etmek için Bonferroni Testi yapılmıştır. Yapılan analize göre, lisans mezunu katılımcıların algıladıkları güç mesafesi ortalamalarının, ön lisans mezunu katılımcıların algıladıkları güç mesafesi ortalamalarından anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,032$). Eğitim durumu açısından “Gücü Araçsal Kullanma-Gücü Meşrulaştırma” boyutunda farklılaşan grupları görmek için yapılan Bonferroni Testine ilişkin bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Gücü Araçsal Kullanma-Gücü Meşrulaştırma Boyutu Bonferroni Testi

Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p
Ön Lisans- Lise ve Öncesi	18,062	11,109	1,626	0,624
Ön Lisans – Yüksek Lisans ve Doktora	-22,496	29,925	-0,752	1,000
Ön Lisans-Lisans	-48,290	17,036	-2,835	0,028
Lise ve Öncesi- Yüksek Lisans ve Doktora	-4,433	30,069	-0,147	1,000
Lise ve Öncesi-Lisans	-30,228	17,286	-1,749	0,482
Lisans- Yüksek Lisans ve Doktora	25,794	32,725	0,788	1,000

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan “**H4: İşe Yabancılaşma (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**” hipotezini test etmek için yapılan Mann Whitney-U testine göre işe yabancılaşma (toplam) değişkeni ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,007$). Yapılan analiz sonucunda **H4 hipotezi kabul edilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Cinsiyete Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Sıra Ort.	Mann Whitney- U	p
Anlamsızlık	Kadın	238	156,70	8853,500	0,265
	Erkek	81	169,70		
	Toplam	319			
Güçsüzlük	Kadın	238	149,52	7145,000	0,000
	Erkek	81	190,79		
	Toplam	319			
Kendine Yabancılaşma	Kadın	238	157,76	9106,000	0,451
	Erkek	81	166,58		
	Toplam	319			
İşe Yabancılaşma (toplam)	Kadın	238	151,93	7719,500	0,007
	Erkek	81	183,70		
	Toplam	319			

Araştırmanın beşinci hipotezi olan “**H5: İşe yabancılaşma (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” hipotezini test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H Testine göre işe yabancılaşma (toplam) ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,894$). Yapılan analiz sonucunda **H5 hipotezi reddedilmiştir**. Analize ilişkin bulgular Tablo 11de gösterilmektedir.

Tablo 11: Yaş'a Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Yaş		N	Sıra Ort.	χ^2	p
Anlamsızlık	20-30	107	147,89	3,929	0,416
	31-40	113	167,99		
	41-50	63	164,48		
	51-60	26	153,98		
	61 yaş ve üzeri	10	186,75		
	Toplam	319			
Güçsüzlük	20-30	107	155,80	1,174	0,882
	31-40	113	166,65		
	41-50	63	157,21		
	51-60	26	161,06		
	61 yaş ve üzeri	10	144,50		
	Toplam	319			
Kendine Yabancılaşma	20-30	107	146,46	4,889	0,299
	31-40	113	160,79		
	41-50	63	171,03		
	51-60	26	181,58		
	61 yaş ve üzeri	10	170,35		
	Toplam	319			
İşe Yabancılaşma (toplam)	20-30	107	148,64	2,521	0,641
	31-40	113	166,61		
	41-50	63	163,23		
	51-60	26	167,85		
	61 yaş ve üzeri	10	166,15		
	Toplam	319			

Araştırmanın altıncı hipotezi , “**H6: İşe yabancılaşma (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**” şeklindedir. Hipotez kapsamında hangi grupların farklılık gösterdiğini test etmek amacıyla Post Hoc Testlerinden Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, işe yabancılaşma (toplam) açısından, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre **H6 hipotezi kabul edilmiştir** ($p=0,008$). Analize ilişkin bulgular Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo12:Eğitim Durumuna Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Eğitim		N	Sıra Ort.	X ²	p
Anlamsızlık	Lise ve Öncesi	127	137,85	13,355	0,004
	Önlisans	146	175,55		
	Lisans	36	177,67		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	150,70		
	Toplam	319			
Güçsüzlük	Lise ve Öncesi	127	152,65	2,916	0,405
	Önlisans	146	160,55		
	Lisans	36	181,68		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	167,30		
	Toplam	319			
Kendine Yabancılaşma	Lise ve Öncesi	127	143,63	13,525	0,004
	Önlisans	146	161,75		
	Lisans	36	194,04		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	219,90		
	Toplam	319			
İşe Yabancılaşma (toplam)	Lise ve Öncesi	127	141,36	11,896	0,008
	Önlisans	146	165,68		
	Lisans	36	195,26		
	Yüksek Lisans ve Doktora	10	186,90		
	Toplam	319			

Yapılan Kruskal-Wallis H Testi, işe yabancılaşma ölçeği (toplam) ($p=0,008$) ile anlamsızlık ($p=0,004$), kendine yabancılaşma ($p=0,004$) alt boyutlarında, eğitim durumu açısından, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Gruplar arası farklılıkları görmek için Bonferroni Testi yapılmıştır. Yapılan analize göre, anlamsızlık alt boyutunda, lise ve öncesi okullardan mezun katılımcıların ön lisans mezunu katılımcılardan farklılaştıkları; işe yabancılaşma (toplam) ve kendine yabancılaşma alt boyutunda ise lise ve öncesi okullardan mezun katılımcıların, lisans mezunu katılımcılardan farklılaştıkları görülmüştür. Lise ve öncesi okullardan mezun katılımcılar karşılaştırıldıkları tüm gruplardan daha düşük sıra ortalamasına sahiptirler. Eğitim durumu açısından ortalamaları farklılaşan grupları görmek amacıyla yapılan Bonferroni Testlerine ilişkin analiz bulguları tek bir tabloda birleştirilerek Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13:Eğitim Durumuna Göre İşe Yabancılaşma Ölçeği İçin Yapılan Bonferroni Testleri

Anlamsızlık				
Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p
Lise ve Öncesi-Yüksek Lisans ve Doktora	-12,850	29,768	-0,432	1,000
Lise ve Öncesi-Ön Lisans	-37,698	10,997	-3,428	0,004
Lise ve Öncesi-Lisans	-39,816	17,113	-2,327	0,120
Yüksek Lisans ve Doktora- Ön Lisans	24,848	29,626	0,839	1,000
Yüksek Lisans ve Doktora- Lisans	26,967	32,398	0,832	1,000
Ön Lisans-Lisans	-2,119	16,865	-0,126	1,000
Kendine Yabancılaşma				
Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p
Lise ve Öncesi-Ön Lisans	-18,121	11,046	-1,640	0,606
Lise ve Öncesi-Lisans	-50,416	17,189	-2,933	0,020
Lise ve Öncesi- Yüksek Lisans ve Doktora	-76,274	29,900	-2,551	0,064
Ön Lisans-Lisans	-32,295	16,940	-1,906	0,340
Ön Lisans- Yüksek Lisans ve Doktora	-58,153	29,758	-1,954	0,304
Lisans- Yüksek Lisans ve Doktora	-25,858	32,542	-0,795	1,000
İşe Yabancılaşma (toplam)				
Gruplar	Test İstatistiği	Std. Sapma	Std. Test İstatistiği	p
Lise ve Öncesi-Ön Lisans	-24,320	11,172	-2,177	0,177
Lise ve Öncesi- Yüksek Lisans ve Doktora	-45,542	30,241	-1,506	0,792
Lise ve Öncesi-Lisans	-53,906	17,385	-3,101	0,012
Ön Lisans- Yüksek Lisans ve Doktora	-21,222	30,097	-0,705	1,000
Lise ve Öncesi- Yüksek Lisans ve Doktora	-29,586	17,133	-1,727	0,505
Yüksek Lisans ve Doktora- Lisans	8,364	32,912	0,254	1,000

4.3.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmanın yedinci varsayımı olan **“H7: Algılanan güç mesafesi (toplam) ile işe yabancılaşma (toplam) arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi, işe yabancılaşma (toplam) ile algılanan güç mesafesi (toplam) arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır ($r = -0,060$). Bu nedenle **H7 hipotezi ret edilmiştir**.

Algılanan güç mesafesi (toplam), işe yabancılaşmanın alt boyutlarından sadece kendine yabancılaşma ile negatif yönde bir ilişki içerisindedir ($r = -0,176$). İşe yabancılaşma (toplam), algılanan güç mesafesi (toplam) ve onun hiçbir alt boyutuyla

ilişkiye sahip değildir. İki değişkenin alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakıldığında ise, algılanan güç mesafesinin güce razı olma boyutunun, işe yabancılaşmanın kendine yabancılaşma alt boyutu ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ($r = -0,192$) görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi Tablo 14' deki gibidir.



Tablo 14: Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon	Güce Razi Olma	Gücü Araçsal Kullanma- Gücü Meşrulaştırma	Gücü Kabullenme	Algılanan Güç Mesafesi (toplam)	Anlamsızlık	Güçsüzlük	Kendine Yabancılaşma	İşe Yabancılaşma (toplam)
Güce Razi Olma	1							
Gücü Araçsal Kullanma- Gücü Meşrulaştırma	0,499**	1						
Gücü Kabullenme	0,251**	0,214**	1					
Algılanan Güç Mesafesi (toplam)	0,892**	0,784**	0,483**	1				
Anlamsızlık	-0,017	-0,081	0,090	-0,024	1			
Güçsüzlük	0,004	0,066	0,002	0,031	0,355**	1		
Kendine Yabancılaşma	-0,192**	-0,083	-0,092	-0,176**	0,345**	0,319**	1	
İşe Yabancılaşma (toplam)	-0,077	-0,033	0,006	-0,060	0,754**	0,792**	0,691**	1
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.								

Yapılan analizlere göre, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin ret ve kabul durumları topluca Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15: Hipotez Testleri Ret Kabul Tablosu

HİPOTEZ	RET	KABUL
H1: Algılanan güç mesafesi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓	
H2: Algılanan güç mesafesi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓	
H3: Algılanan güç mesafesi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓	
H4: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		✓
H5: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	✓	
H6: İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.		✓
H7: Algılanan güç mesafesi (toplam) ile işe yabancılaşma (toplam) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	

SONUÇ

Bu araştırma, algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi Artvin il merkezi ve ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan 319 usta öğretici üzerinde incelemiştir. Çalışma, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğini doğrulamanın yanı sıra algılanan güç mesafesi ile işe yabancılaşmanın boyutları arasındaki etkileşimleri ortaya koymuştur.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, örneklemin %74,6'sını kadınlar (n=238), %25,4'ünü ise erkekler (n=81) oluşturmaktadır. Yaş dağılımında en büyük grubu %35,4 ile 31–40 yaş aralığı (n=113) oluştururken, bunu %33,5 ile 20–30 yaş aralığı (n=107) takip etmektedir. Çalışma yılı açısından katılımcıların %36,7'si (n=117) 5 yılın altında, %28,8'i (n=92) 6–15 yıl arası, %29,2'si (n=93) ise 16–25 yıl arası deneyime sahiptir. Haftalık çalışma saatlerinde %33,9 ile (n=108) 11–20 saat aralığı öne çıkmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında, en büyük grubu %45,8 ile ön lisans mezunları (n=146) oluştururken, bunu %39,5 ile lise mezunları (n=126) ve %11,3 ile lisans mezunları (n=36) izlemektedir. Yüksek lisans mezunları %3,1 (n=10), doktora mezunları ise %0,3 (n=1) ile en düşük grubu oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan “algılanan güç mesafesi” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre (KMO)=0.852 ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir.

Ölçeğin alt boyutları olan “gücü kabullenme”, “gücü araçsal kullanma-gücü meşrulaştırma” ve “güce razı olma” boyutlarının güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; gücü kabullenme boyutunun Cronbach'ın α katsayısının 0,632, gücü araçsal kullanma-gücü meşrulaştırma boyutunun Cronbach'ın α katsayısının 0,772 ve güce razı olma boyutunun Cronbach'ın α katsayısının 0,822 olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan diğer değişken olan “işe yabancılaşma” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre

(KMO)=0.768 ve Barlett testinin anlamlılık düzeyi $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler verilerin faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir.

Ölçeğin alt boyutları olan “güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” boyutlarının güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; güçsüzlük boyutunun Cronbach’ın α katsayısının 0,721, anlamsızlık boyutunun Cronbach’ın α katsayısının 0,780 ve kendine yabancılaşma boyutunun Cronbach’ın α katsayısının 0,648 olduğu görülmektedir.

Hipotez testleri sonucunda;

H1: “Algılanan güç mesafesi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddedildiği görülmüştür ($p=0,255$). Bu analiz sonucu literatürde yer alan çalışma sonuçlarını (Can ve Gündüz, 2021; Güzel, 2022; Örenç, 2024; Batmaz, 2019; Şeremet, 2022) destekler niteliktedir.

H2: “Algılanan güç mesafesi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddedildiği görülmüştür ($p=0,894$). Çağatay ve Kızılkaya (2021) sağlık personellerinin güç mesafesi ve liderlik tarzına yönelik algılamalarının kişisel ve örgütsel açıdan değerlendirildiği çalışmalarında, yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları güç mesafelerinde farklılaşma olduğunu test etmişlerdir. Çağatay ve Kızılkaya (2021) 36 yaş üzeri çalışanların, 30-34 yaş arası ve 25 yaş altındaki çalışanlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Şeremet (2022) de Ankara ilindeki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları ve idari personelle yürüttüğü çalışmada, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalamalarının (2,22), 30 yaş ve altı çalışanlar (2,50) ve 31-35 yaş arası çalışanların (2,54) ortalamalarından anlamlı biçimde daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Şeremet (2022) ayrıca gücü kabullenme ve gücü araçsal kullanma alt boyutlarında da yaşa göre ortalama farklılıkları olduğunu tespit etmiştir.

Güzel (2022), Batmaz (2019) ise algılanan güç mesafesinin yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını ifade etmektedir.

H3: “Algılanan güç mesafesi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddedildiği görülmüştür ($p=0,373$). Çağatay ve Kızılkaya (2021), Güzel (2022), Örenç (2024), Batmaz (2024) de çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre algılanan güç mesafesinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Şeremet (2022) ise çalışmasında, önlisans ve altında eğitim düzeyine sahip olan

Çalışanların ortalamalarının (2,55), lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ortalamalarından (2,40) daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

H4: “İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin kabul edildiği görülmüştür ($p=0,007$). Güzel (2022) alışmasında, işe yabancılaşma (toplam) ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ancak anlamsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğunu ifade etmektedir. Anlamsızlık açısından kadınların ortalamaları (3,499), erkeklerin ortalamalarından (3,380) daha yüksektir. şeremet (2022) de çalışmasında cinsiyete göre işe yabancılaşma düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

H5: “İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddedildiği görülmüştür ($p=0,894$). Güzel (2022) araştırmasında işe yabancılaşma (toplam) ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını, ancak güçsüzlük ve anlamsızlık alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılaşma olduğunu ifade etmektedir. şeremet (2022) de çalışmasında yaşa göre işe yabancılaşma düzeyi ortalamalarında bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

H6: “İşe yabancılaşma düzeyi (toplam) eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,008$). Yapılan analize göre, anlamsızlık alt boyutunda, lise ve öncesi okullardan mezun katılımcıların ön lisans mezunu katılımcılardan farklılaştıkları; işe yabancılaşma (toplam) ve kendine yabancılaşma alt boyutunda ise lise ve öncesi okullardan mezun katılımcıların, lisans mezunu katılımcılardan farklılaştıkları görülmüştür. Lise ve öncesi okullardan mezun katılımcıların karşılaştırıldıkları tüm gruplardan daha düşük sıra ortalamasına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güzel (2022) yaptığı çalışmada işe yabancılaşma (toplam) açısından eğitim grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmektedir. Ancak güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyutlarının tümünde eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. şeremet (2022) ise yaptığı çalışmada eğitim durumuna göre işe yabancılaşma ortalamalarında bir farklılaşma olmadığını ifade etmektedir.

H7: “Algılanan güç mesafesi (toplam) ile işe yabancılaşma (toplam) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir ($r=-0,020$). etin, (2023), Dalmış ve Tokur (2024) alışmalarında algılanan güç mesafesinin işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediğini

ortaya koyarlarken, Batmaz (2019) ise çalışmasında algılanan güç mesafesinin iş yaşamında yalnızlık duygusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında, Halk Eğitimi Merkezlerindeki usta öğreticilerin işe yabancılaşma düzeylerini azaltmak ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Çalışanların, iş veya çalışma ortamı ile ilgili olumsuz düşüncelerini ve iyileştirme fikirlerini endişe duymadan yöneticileriyle paylaşabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- Yöneticilere kolay erişim sağlayan iletişim ağları kurulmalı ve çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine neden olabilecek durumlar engellenmelidir.
- Örgütteki sorunları açıkça dile getiren personele karşı olumsuz tepkilerden ve cezalandırmalardan kaçınılmalıdır. Zira diğer personeller, bu tür durumlarda ilk konuşana ne olacağını gözlemleyerek hareket etmektedir.
- İdari personelin de katıldığı toplantılar düzenlenmeli, idari işlerin yürütülme şekli hakkında istişareler yapılmalı ve bu toplantılarda alınan kararların uygulanabilirliğine özen gösterilmelidir.
- Terfi ve yükselmelerde ölçülebilir kriterlerin yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışları da dikkate alınmalıdır.

Gelecek araştırmalar için ise aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Bu çalışma sadece Halk Eğitimi Merkezleri usta öğreticileri üzerinde yapılmıştır. Benzer araştırmalar özel sektör veya farklı kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılarak karşılaştırmalı analizler yapılabilir.
- Bu araştırma Artvin ilindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Daha büyük şehirlerdeki veya farklı sosyo-ekonomik koşullara sahip bölgelerdeki kurumlar üzerinde benzer çalışmalar yaparak sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Çalışma koşullarının daha ağır olduğu imalat sanayi gibi sektörlerde algılanan güç mesafesi ve işe yabancılaşma düzeyleri araştırılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.
- İşe yabancılaşma gibi konularda, çalışanların işe yabancılaşma nedenlerini daha iyi anlamak için açık uçlu sorularla nitel veri toplanarak derinlemesine analizler yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, Ş. (1993). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9), 183-192.
- Adya, M. P. (2008, April). Work alienation among IT workers: A cross-cultural gender comparison. In Proceedings of the 2008 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel doctoral consortium and research. pp. 66-69.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). “Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Education and Science*, 37(164), 159-175
- Ak, K. (2019). *Okul iklimi ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akant, Y. (2024). *Uzaktan Çalışma Tutumlarının Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisinde Dijital Liderliğin Düzenleyici Rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Akça, İ. (2024). The role of person–organization fit in the effect of intra-organizational political behavior on work alienation. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (64), 275–287.
- Akyürek, F., Koydemir, S., & Topçuoğlu, E. M. (2015). “Türkiye’de güvenlik kültürü düzeyi ve bunu etkileyen toplumsal kültür öğeleri”. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*, 1(2), 163-189.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). “GÜÇ: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24). 405-433. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.472535>
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). “Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma”. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.

Arat, H. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Politika ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

Aşık, N. A. (2018). “Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 29-41.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). “Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit”. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(4), 501-526.

Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aytaç, Ö. (2005). “Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.

Babadağ, M. (2018). “İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek paradigma”. *KMU İİBF Dergisi*, 12(18), 1-33.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ., & Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, (14). 201-222

Banai, M., & Weisberg, J. (2005). “Corporate ownership, leadership and job characteristics in Russian enterprises”. *Managing Global Transitions-International Research Journal*, 3(2), 117-137

Baş, M., & Tarsuslu, S. (2024). “Çalışanların Nepotizm Algısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşme İhlalinin Aracı Rolü”. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19). 25-41.

- Batmaz, G. (2019). *Algılanan güç mesafesi ile iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişki ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayoğlu, E. (2012). *Platon ve Aristotelesin devlet anlayışlarının karşılaştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, Y. D. D. S. (2001). “Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42
- Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. O. (2003). “Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global”. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). “Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg’in ‘Güç Devreleri’ yaklaşımına”. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.
- Bozgöz, İ. E. (2020). *Okul yöneticilerinin kullandıkları konumsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Buluç, B. (2009). “Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E., & Gündüz, Y. (2021). “Öğretmenlerin Güç Mesafesi Ve Öz Yeterlik Algıları İle İşe Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(3), 1173-1189.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). “Alt düzey personelin güç kaynakları Erciyes Üniversitesi örneği”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Clark, D. (2018). "This dreadful web": Alienation and Miscommunication in The Hunchback of Notre Dame.

- Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2021). “Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi Ve Liderlik Tarzına Yönelik Kişisel Ve Örgütsel Algılarının Karşılaştırılması”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(3), 536-560.
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). “Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü”. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33.
- Çalışkur, A. (2016). “Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çarıkçı, A. G. I. H. (2000). “Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çavdar, M. (2021). “Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği)”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(10), 107-136.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Z. (2023). “Tekstil Sektörü Çalışanlarında Güç Mesafesinin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Etik İklimin Rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1153-1172.
- Çiçeklioğlu, H., Öztırak, M., & Ömür, G. A. (2025). “The Effect Of Power Distance And Workplace Happiness On Job Performance: A Study On Bank Employees”. *Journal Of Management Theory And Practices Research*, 6(1), 115-128.
- Çubukçu, Z., Dündar, İ. (2003). “Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri”. *Milli Eğitim Dergisi*. (157). 261-269.
- Dalmış, A. B., & Tokur, H. (2024). “Güç Mesafesi ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Ataletin Rolü: Havacılık Sektörü Çalışanlarında Bir Uygulama”. *Third Sector Social Economic Review*, 59(4), 2243-2265.
- Demir, S. (2019). “Lider-üye etkileşiminin öğretmen stres, tükenmişlik ve depresyonu üzerindeki rolü”. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 291-304.

- Doğruöz, C. B., & Erbaş, İ. (2021). “Yapım Sektöründe Kültür-İş Güvenliği İlişkisinin Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Teorisi Üzerinden Karşılaştırılması: Türkiye ve Japonya Örnekleri”. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 6(2), 718-736.
- Ekizler, H., & Bolelli, M. (2020). “The Effects Of Dark Triad (Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy) On The Use Of Power Sources”. *Istanbul Commerce University Journal Of Social Sciences/İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37).27-44.
- Er, K. (2007). “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi: Elektronik Sanayii Örneği”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 1-40.
- Erdoğan, B. (1997). “Örgütsel Güç ve Politika”. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- Erikson, K. (1986). “On work and alienation”. *American Sociological Review*, 1986, (51), 1-8.
- Erişen, K. ve Ceylan, A. (2023). *The relationship of level 5 leadership with employees’ performance and alienation*. *Route Educational & Social Science Journal*, 10(5), 42–53.
- Erjem, Y. (2005). “Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 395-417.
- Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). “Yapay Zekâ Ve Örgütsel Davranış”. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.
- Eryılmaz, A., & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 271–285.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2015). “Kurumsal İtibar Yönetiminin, Psikolojik Sözleşme İhlali İle Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, (4), 132-149.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. İçinde D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (s. 150-167). Institute for Social Research, University of Michigan.
- Gider, İ., & Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Ankara: İksad Yayınevi.

- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). “Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gül, Ö. (2019). “Güç mesafesi algısı ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(2), 120-133.
- Güzel, K. N. (2022). *Güç mesafesinin işe yabancılaşmaya etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). “Motivation through the design of work: Test of a theory”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). “Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work”. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789–800.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2014). “Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü”. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karaman, K., & Dönder, H. (2008). “Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Kaya, K., Kuzu, H., Aysapar, C., & Karakuzu, S. (2024). “Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynakları ve Etkileri”. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 9(71), 4042-4049.
- Kayaalp, E., & Özdemir, T. Y. (2020). “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kelman, H. C. (1958). “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

- Kemikkıran, N. (2015). “Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir?”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70 (2), 317-344.
- Kırıcı, E., & Özkoç, A. G. (2017). “Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 20-32. <https://doi.org/10.24010/soid.303638>
- Kocadaş, A. (2020). “Teknolojik yeniliklerin işe yabancılaşma üzerine etkileri”. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 80-92.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). “Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603.
- Kurt, İ. (2010). “Rol Stres Kaynakları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 79-87.
- Kutanis R. Özen & Alparslan S., 2006, “Girişimci Ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır?,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Kutluay, F. (2019). “Siyasal Otorite Kavramının Tarihsel Seyri”. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-29.
- Loo, M. K., Amin, S. M., & Abd Rahman, N. S. (2015). “The sources and the impacts of occupational stress among manufacturing workers”. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(2), 166-173.
- Lukes, S. (2012). Power: A radical view [2005]. *Contemporary sociological theory*, 266(3), 1-22.
- Mazlum, H. (2022). *İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde A tipi kişilik özelliklerinin aracı rolü: Organize Sanayi Bölgesi örneği* [Doktora Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Menemencioğlu. K. (2018). *Çalışanların Kendi Değerlerine ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algılarının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü* [Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mısır, S. (2019). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: İstanbul'da Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mottaz, C. J. (1981). "Some Determinants of Work Alienation". *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). "Developing a new measure of work alienation". *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309
- Ofluoğlu, G., & Büyükyılmaz, O. (2008). "Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünüşleri". *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(1), 113-144.
- Orhan, A. T. (2022). "İşe Yabancılaşmanın Akademisyenler Bağlamında İncelenmesi: Bir Literatür Çalışması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 135-154.
- Oruç, E. (2020). "Türkiye’de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(04), 327-351.
- Ostroff, C. (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Örenç, H. S. (2024). Sülüş Örenç, H. (2024). "Okul Müdürlerinin Yalnızlığı ile Örgütsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki". *Spor, Eğitim ve Çocuk*. 4(1), 1-31.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), in *Current studies in social psychology* (pp. 371-385). Holt, Rinehart & Winston.
- Said, T. A. Ş. (2017). "Teknik Öğretmenlerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları (Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Örneği)". *Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year*, 2(27), 141-164.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Sezgin, F., & Koşar, S. (2010). "İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Aktaş, R. (2001). "Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 75-92.

- Solmaz, G., & Serinkan, C. (2020). “Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması”. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25).
- Sönmez, E., & Doğan, E. (2022). “Türkiye’de okul yöneticilerinin güç kaynakları üzerine gerçekleştirilen çalışmaların incelenmesi: Bir betimsel içerik analizi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 679-700.
- Şaylıkay, M., & Akın, A. (2016). Modern ve Postmodern Değerlerin Yabancılaşmaya Etkisi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 1(1), 35-50
- Şenel, D., & Kalfa, V. R. (2023). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Anomiye Yönelik Tutumlarının Araştırılması”. “Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”. 41(2), 294-315.
- Şeremet, G. G., (2022). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği, [Doktora Tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şeremet, G.G., & Öztürk, Z. (2024). Mediator organizational justice in the relationship between power distance and organizational alienation. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 40(78). 1-12.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahloğlu, T. (2006). “Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Topçu, M. (2017). “Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik”. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Turgut, T., & Kalafatoğlu, A. G. Y. (2016). “İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet”. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 23-46.
- Uğur, A., & Erol, Z. (2015). “Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 182-192.

Ulus, A. B., & Kanbur, A. (2020). “Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.

Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., & Ergüven, S. (2013). *İş ve yaşamda motivasyon*. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

Yalçın, İ., & Koyuncu, S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 86-94.

Yayık, F. (2017). *Güç mesafesinin sosyal sermaye üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, S., & Sarpkaya, P. (2009). “Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.

Yıluzar, H. (2023). “Kaynak Bağımlılığı Kuramı Temelinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Teorik Bir İnceleme”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 112-129.

Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2018). “Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 671-686.

Zengin, H. T. (2023). *Öğretmenlerin mesleki yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

EK-1: Uygulama Anketi



Değerli katılımcı,

Bu anket formu, “Algılanan Güç Mesafesi ve İşe Yabancılaşma ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki ifadelerle vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın sonuçları akademik bir araştırma için kullanılacak olup, sizden ad, soyad, telefon ya da adres bilgileri istenmeyecektir. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

İş hayatında insanların algıladıkları güç mesafesi ve işe yabancılaşma düzeylerini belirlemek amacıyla yürüttüğümüz bu çalışmaya değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı

Berçem YAMAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
Bilim Dalı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
Hopa İktisadi ve İdari Bilimler
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Ana

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 20 - 30 Yaş Arası ☐ 31- 40 Yaş Arası ☐ 41 - 50 Yaş Arası

☐ 51 - 60 Yaş Arası ☐ 61Yaş ve Üzeri

3. Eğitim Durumunuz ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/ Doktora
☐ Diğer

4. Haftalık çalışma-kurs saatiniz

☐ 10 saate kadar ☐ 11-20 saat arası ☐ 21-30 saat arası

☐ 31-40 saat arası

5. Çalışma Yılınız

☐ 5 Yıl ve Altı ☐ 6 - 15 Yıl Arası ☐ 16 - 25 Yıl Arası

☐ 26-35 Yıl Arası ☐ 36 Yıl ve Üzeri

Bölüm I	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.					
1.Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2. Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım.					
3. Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4. Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım.					
5. Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6. Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
7. İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
8. Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
9. Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
10. Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
11. Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					
12. Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımalarını normal karşılarım.					
13. Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.					
14. Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
15. Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					
16. Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
17. İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					
18. Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
19. Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					
20. Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.					

BÖLÜM II	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.					
1. İşimle ilgili görevleri yerine getirirken oldukça serbestim.					
2. İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım vardır.					
3. İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda çok fazla söz hakkına sahip değilim.					
4. İşimle ilgili kararlarımın çoğunluğunu üstlerime danışmadan alırım.					
5. İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.					
6. Günlük aktivitelerim büyük ölçüde başkaları tarafından belirlenmektedir.					
7. İşimi yapmakla ilgili konularda kararları kendim alırım.					
8. Yaptığım iş, kurum başarısına önemli katkılar sağlamaktadır.					
9. Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.					
10. Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.					
11. Yaptığım işin gerçekte ne derece önemli olduğunu sıklıkla sorguluyorum.					
12. Çoğu zaman yaptığım işin örgütte önemsenmediği kanaatindeyim.					
13. Yaptığım işin kurumun genel işleyişiyle uyumlu olduğu kanaatindeyim.					
14. Yaptığım işin örgütteki diğer çalışanların işleriyle uyumlu olduğu kanaatindeyim.					
15. Yaptığım iş bende herhangi bir başarıma hissi uyandırmamaktadır.					
16. İşimin en tatmin edici özelliği aldığım ücretidir.					
17. İşim bana kişisel bir tatmin hissi vermektedir.					
18. Yaptığım işte gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanabilme fırsatına çok fazla sahip değilim.					
19. Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.					
20. İşim genellikle rutin ve sıkıcı olduğundan, yaratıcılığımı kullanmama çok az imkan tanıyor.					
21. İşim ilginç ve kendimi geliştirmeme imkan sunan bir iştir.					

EK-2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.12.2024-159806



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-159806
Konu : Kurul Kararı (Özgür DOĞAN ve
Berçem YAMAN)

12.12.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 28.11.2024 tarihli ve E-158084 sayılı yazınız.

Kurulumuzun 20 Kasım 2024 tarihli toplantısında incelenerek "Başvuruda Düzeltme Yapılması" yönünde karar alınan ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra süresi içinde tekrar başvurusu yapılan Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'ın tez danışmalığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Berçem YAMAN'a ait "*Algılanan Güç Mesafesi ve İşe Yabancılaşma İle İlişkisi: Bir Alan Araştırması*" başlıklı çalışmaları Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 11 Aralık 2024 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, çalışmanın bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Atakan ÖZTÜRK
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

ATAKAN ÖZTÜRK (Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu - Kurul Başkanı) 12.12.2024 17:22

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSV4HNTE14* Pin Kodu : 12452

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Telefon : +90 466 215 10 00

e-Posta : artvin.coruh@artvin.edu.tr Web : <http://www.artvin.edu.tr/>

Kep Adresi : artvin.coruhumi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ebru ACAR (Necmiye
MAZLUM Vekaletiyle)

Unvanı: Sekreter V.

Tel No: 1288



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	BERÇEM YAMAN				
Doğum Yeri:					
Doğum Tarihi:					
Medeni Durumu:					
Öğrenim Durumu					
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl	
Lisans					
Yüksek Lisans					
İş Deneyimi:					
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar					
e-posta					
Yayınlarıım:					