

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARININ DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE İNCELENMESİ: TRABZON İLİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

EXAMINATION EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL
POWER DISTANCE BASED ON DEMOGRAPHIC FACTORS: AN EMPIRICAL
RESEARCH IN TRABZON PROVINCE

Arş. Gör. Mustafa Özgün ATALAY

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü,
ozgun_atalay@ktu.edu.tr
Trabzon / Türkiye
ORCID: 0000-0001-6208-4834

Arş. Gör. Pınar AYDEMİR

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik
Bilimleri Bölümü, pinar.aydemir@jsga.edu.tr
Ankara / Türkiye
ORCID: 0000-0003-3454-5511

Prof. Dr. Taner ACUNER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
tacuner@ktu.edu.tr
Trabzon / Türkiye
ORCID: 0000-0003-2338-3553

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel güç mesafesi düzeylerini belirlemek, bununla birlikte çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılığını ortaya koymak ve örgütsel güç mesafesini oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bu bağlamda, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel güç mesafesini ölçebilmek amacıyla Trabzon il ve ilçelerinde haberleşme ve iletişim, bankacılık, sigortacılık ve gıda sektöründe çalışan beyaz yakalı 397 çalışandan "Örgütsel Güç Mesafesi" ölçeği aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 26.0 istatistiksel paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde, çalışanlar örgütlerde orta düzeyde gücü kabullenme ve güce razı olma alt boyutlarını algılamakta iken, düşük düzeyde gücü araçsal kullanmayı ve çok düşük düzeyde gücü meşrulaştırma algısını deneyimledikleri tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örgütsel güç mesafesi algısının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesi algısının alt boyutlarından olan gücün araçsal kullanımı düzeyinin haberleşme-iletişim ve gıda sektörlerinde anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güç mesafesi ve alt boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç, Örgütsel Güç Mesafesi, Betimsel Analiz, Korelasyon Analizi

ABSTRACT

The aims of this research are to determine the organizational power distance levels of the employees, reveal the differences in the organizational power distance perceptions of the employees based on various demographic variables, and determine the relationship between the sub-dimensions of organizational power distance. In this context, the “Organizational Power Distance” scale was used to obtain data from 397 white-collar employees working in the communication, banking, insurance, and food sectors in Trabzon province and its districts. The obtained data was analyzed using the SPSS 26.0 statistical package program. When the findings were evaluated, it was determined that while the employees perceived the sub-dimensions of accepting and consenting of power at a moderate level, they experienced a low level of instrumental use of power and a very low level of power legitimation in organizations. Based on the research findings, it was observed that the perception of organizational power distance and its sub-dimensions shows significant differences based on the age variable. In addition, it was concluded that the level of instrumental use of power, which is one of the sub-dimensions of organizational power distance perception, shows significant differences in the communication and food sectors. According to the results of the correlation analysis, it has been determined that there are moderate and high-level, significant and positive relationships between organizational power distance and its sub-dimensions.

Keywords: Power, Organizational Power Distance, Descriptive Analysis, Correlation Analysis

1. GİRİŞ

Örgütler, açık sistem anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütlerin açık sistem içerisinde faaliyet göstermeleri, içinde buldukları toplumun kültürel yaşantısından etkilenmelerini kaçınılmaz kılmaktadır (Atmaca, 2021). Dolayısıyla, ulusal değerlerin ve toplumun kültürel yapısının örgütlerde çalışan davranışını büyük ölçüde etkilediği belirtilebilir (Yüksel ve Bolat, 2016). Ulusal kültürleri kategorize etmek, başka bir ifadeyle birbirine benzer ve farklı nitelikte kültürel özelliklere sahip olan ülkeleri sınıflandırmak amacıyla Hofstede (1980) ulusal kültürleri dört temel boyutta incelemiştir. Hofstede (1980), ulusal kültürleri sınıflandırmak için; bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık ve güç mesafesi boyutlarını kullanmıştır. Hofstede (1980)'nin 50'den fazla ülkeyi ele alan çalışmasının sonuçları, güç mesafesi algısının ast-üst ilişkilerini önemli derecede etkileyen küresel çapta bir değişken olduğunu göstermektedir.

Güç mesafesi; bir toplumun yerleşik kurumlarında gücün eşit olmayan dağılımının bireyler tarafından kabul edilme düzeyi olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980). Diğer bir tanımda ise güç mesafesi, “insanların güç ve statünün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığına inanma ve bunu kabul etme düzeyi” olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1991). Güç mesafesi tanımının ortaya çıktığı ilk yıllarda kavram ile geliştirilen tanımlar, toplumsal (ülke) düzeyinde ele alınmıştır (Sinha vd., 1994). Ancak, zaman içerisinde güç mesafesi kavramı toplumsal düzeyde olduğu kadar, bireysel düzeyde de yoğun bir şekilde incelenen bir konu haline gelmiştir (House vd., 2004). Yapılan araştırmaların analiz düzeylerinde zaman içerisinde meydana gelen bu değişim, ulusların birbirleri arasında kültür farklılıklarının olması yanında o kültürü oluşturan bireyler arasında da kültürel farklılıkların olabileceğini göstermektedir.

Dolayısıyla bu durum, kültürel değişkenlerin örgütlerde birey düzeyinde de incelenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Kirkman ve Shapiro, 2001; Farh vd., 2007). Bu bağlamda, örgütlerde birey düzeyinde incelenen güç mesafesi kavramı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış yazınında “örgütsel güç mesafesi” kavramı olarak belirmeye başlamıştır.

Örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak değerlendirilen örgütsel güç mesafesi; liderlerin liderlik tarzını (Nawaz vd., 2020), çalışanların iş tatminlerini (Hauff ve Richter, 2015), performanslarını (Gul vd., 2018), örgütsel bağlılıklarını (Yıldırım ve Deniz, 2014), işten ayrılma niyetlerini (Zagladi vd., 2015), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Anand vd., 2018), örgütsel sessizlik (Gun, 2019) ve tükenmişlik düzeylerini (Auh vd., 2016), örgütlerine olan güvenlerini (Uzun, 2020) ve örgütlerdeki politik davranışlarını (Erkutlu ve Chafra, 2016) etkileyen, dolayısıyla kritik role sahip bağlamsal (contextual) değişkendir. Dolayısıyla güç mesafesinin bir dizi kritik bireysel ve örgütsel faktörler ile ilişkili olduğu, örgütlerin operasyonel ve yönetsel kararlarını etkilediği ve örgütlerin başarısını belirleyen bir kültürel unsur olduğu belirtilebilir.

Bu araştırmanın üç amacı bulunmaktadır. Araştırmanın ilk amacı, çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının hangi düzeyde olduğunu tespit etmektedir. Araştırmanın ikinci amacı, çalışanların örgütsel güç mesafesi algı düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın üçüncü ve son amacı, örgütsel güç mesafesi ve alt değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçlar doğrultusunda elde edilen bulguların ve araştırma sonuçlarının örgütlerde güç ilişkileri ve örgütsel güç mesafesine yönelik araştırmalar yapan teorisyenlere ve uygulayıcılara fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın ilerleyen aşamalarında; örgütsel güç mesafesi ve alt boyutlarına yönelik kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Bu kısmın ardından, araştırmanın nasıl tasarlandığı ve verilerin nasıl analiz edildiğine yönelik detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Daha sonraki kısımda, araştırmanın bulguları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın son kısmında ise elde edilen bulgular tartışılmış, uygulayıcılara öneriler verilmiş, araştırmanın teorik katkıları ile beraber sınırlılıkları irdelenmiş ve gelecekte örgütsel güç mesafesi konusu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güç Mesafesi

Örgütsel güç mesafesi, örgütlerdeki iş ilişkilerinin belirlenmesinde ve bu ilişkiler sürecinde sosyo-psikolojik sınırların oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Montag vd., 2016). Bununla birlikte örgütsel güç mesafesi, çalışanların kendi değerleri ile örgütsel değerlerin ne derecede uyumlu olduğunun göstergeleri arasında yer alan, bireysel düzeyde incelenen kültürel bir değişkendir. Clugston ve arkadaşlarına göre (2000), örgütsel güç mesafesi “bireyin örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Dorfman ve Howell (1988), örgütsel güç mesafesi kavramının “bireylerin örgütlerde güç dağılımı asimetrisini ne derecede kabul ettiklerini” gösterdiğini belirtmektedir. Bu tanımlardan hareketle, bireylerin örgütsel güç mesafesi algılarının bir örgütteki yetki ve güce ilişkin algılanan değerlerle doğrudan ilişkisi bulunduğu belirtilebilir.

Bireyler, çalıştıkları örgütlerde iş ve sosyal ilişkileri nedeniyle belirli düzeylerde örgütsel güç mesafesi algılarına sahip olmaktadır. Yöneticiler, çalışma gruplarının yasal olarak üstleri olduğu varsayımıyla faaliyet gösterdikleri için güç dağılımının simetrisine/asimetrisine yönelik eğilimleri, etkileşim içerisinde buldukları astları etkileyebilmektedir. Yöneticilerin güç mesafesi algıları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi şekillendirmekte ve örgütsel bağlamın önemli bir içeriğini (context) oluşturmaktadır. Örgütlerde birey düzeyinde yapılan birçok çalışma; güç mesafesinin önemli bağlamsal değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Brockner vd., 2001; Lam vd., 2002; Kirkman vd., 2006; Yang vd., 2007; Farh vd., 2007).

Güç mesafesi algıları yüksek olan bireyler; hiyerarşinin olması gerektiğini ileri sürmekte; otoriteye saygı gösterilme zorunluluğunu kabul etmektedirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde güç sadece birkaç kişi arasında paylaşılmaktadır ve gücü olan kişiler birtakım önceliklere sahip olmalıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki ulusal yönetim teorilerinin daha çok yöneticiler üzerinde odaklandıkları görülmektedir (Schermerhorn ve Bond, 1997). Bu tarz örgütlerde statü farklılığı hissedilmekte ve bilinçli bir şekilde hissettirilmektedir (Khatrı, 2009). Dolayısıyla bu tarz örgütlerde makam, unvan ve pozisyonlar önemli bir unsur olmaktadır. Yöneticiler astları ile sadece gerekli olduğunda etkileşim kurmakta ve astlarından ziyade üstlerine ve kurumlarına güvenmektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde gücü elinde bulunduran kişiler bu gücü rasyonel olmayan veya politik amaçlar için de kullanabilmektedirler (Bai vd., 2017). Bu tür örgütlerde astlar karar alma süreçlerine dâhil edilmemelerinden dolayı kendilerine ne yapılacağını açık bir şekilde aktarılmasını beklemektedir (Bialas, 2009; Littlemore, 2003). Bu tarz örgütlerde ayrıcalık ve statü sembollerinin normal karşılanmasının bir sonucu olarak bu tarz uygulamalara sıklıkla rastlamak mümkündür (Robert vd., 2000).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanlar genellikle eşit olmayan statü ve güç nedeniyle istismara veya uygun olmayan davranışlarla karşılaşsa dahi, bu davranışları sonlandıracak derecede yeterli güçleri olmadığından genellikle bu davranışlara katlanmaktadırlar (Yorulmaz vd., 2018). Bu tür örgütlerde, yapı ve sistemler iyice tanımlanmış olsa dahi iş ilişkilerinde karmaşıklıklar ve sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle astlar, örgüt içerisinde kendilerini oldukça güçsüz hissetmekte (Rafiei ve Pourezza, 2013), örgütsel sessizlik düzeyleri artmakta, örgütsel adalet ve örgütsel destek düzeylerinde azalmalar meydana gelmektedir (Brockner vd., 2001; Lam vd., 2002). Bu tür örgütlerde çalışanların psikolojik güvenleri azalmakta, ast-üst ilişkilerinin kalitesi düşmekte ve iş gücü devir oranı artmaktadır (Merkin, 2018).

Sosyal etki teorisinden hareketle (Latane, 1981) yüksek güç mesafesi yönelimine sahip yöneticilerin çalışanlarıyla olan sosyal yakınlığını bilinçli ya da bilinçli olmadan da azalttığı belirtilmektedir. Bu teoriden hareketle, örgütlerde güç mesafesinin varlığının iş ilişkilerinde uzaklaştırıcı (distancing) etkisinin olduğunu vurgulanmaktadır (Vidyarthi vd., 2014). Dolayısıyla yöneticilerin güç mesafesi algıları, astların üstlere sosyal olarak yaklaşılabilirliğini, liderin astlarının duygusal ve psikolojik durumlarının farkında olma derecesini ve çalışanlarla iletişim kolaylığını belirleyen kritik bir değişkendir (Vidyarthi vd., 2014). Bu bilgidен hareketle, daha az ulaşılabilir olmak, verimsiz bir iletişime ve çalışanların sosyo-psikolojik durumlarının farkında olamamaya sebebiyet verebilmektedir. House vd. (1971), güç mesafesinin ve statü farklılığının fazla algılanması durumunda, astların üstlerle olan ilişkisini ve onlarla olan bilgi paylaşma eğilimini azalttığını belirtmektedir. Bununla birlikte, güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde çalışma gruplarının sosyal yapısı (iletişim biçimi, sosyalizasyon süreci ve niteliği, ekip ruhu algısı) zarar görmektedir (Crouch ve Yetton, 1988). Sonuç olarak, çalışanlar örgütlerde hem iş açısından hem sosyal açıdan olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu tür örgütlerde yöneticiler, astlarıyla düşük düzeyde yüzeysel ilişkiler geliştirmekte ve ancak gerektiğinde çalışanlarını desteklemektedirler (Lee vd., 2014). Böyle bir durum, düşük düzeyde lider-üye etkileşimine neden olmaktadır. Kısaca, güç mesafesinin varlığı nedeniyle, ast-üst etkileşimlerinde sosyo-duygusal iletişimin akışı engellenmekte ve astlar ile üstler arasındaki sosyo-psikolojik mesafe artmaktadır.

Güç mesafesi algıları düşük olan bireyler; örgütlerde demokrasiye, hakların eşit olarak dağıtılmasına, herkesin karar alma sürecine katılmasına önem vermektedir. Bu örgütlerde güç rasyonel bir şekilde ve örgütün faydası için kullanılmaktadır (Luria vd., 2015). Güç, mümkün olduğunca birçok çalışan arasında ve herkese eşit olarak dağıtılmaktadır. Dolayısıyla, güç mesafesinin düşük olarak algılandığı örgütlerde çalışanlar karar alma süreçlerine dâhil edilmekte ve böylece alınan kararlar daha demokratik bir örgüt ortamında alınmaktadır (Bialas, 2009). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde ulusal yönetim teorilerinin daha çok çalışanların üzerine odaklandığı görülmektedir (Schermerhorn ve Bond, 1997).

Örgütsel güç mesafesinin az hissedildiği iş ortamlarında gücü elinde bulunduran çalışanlar, mümkün olduğunca daha az güçlü görünmeye çalışmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, statü farklılıkları çalışanlar tarafından düşük düzeyde algılanmaktadır (Matusitz ve Musambira, 2013). Bu tarz örgütlerde ayrıcalık ve statü sembolleri hoş karşılanmamakta ve örgüt içinde eşitlik vurgulanmaktadır (Robert vd., 2000).

Düşük güç mesafesi, astların üzerindeki hiyerarşik baskıyı azalttığından yöneticiler astlarıyla daha etkin bir şekilde iletişim kurabilmektedir (Antonatis ve Atwater, 2002). Düşük güç mesafesi, yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu ve kalitesini artırmakta ve böylece ast ile üst arasında karşılıklı beklentiler daha iyi bir sosyal zeminde oluşmaktadır (Napier ve Ferris, 1993). Bu tür örgütlerde yöneticiler çalışanlarıyla aralarındaki sosyal mesafeyi azaltarak çalışanlarına güven vermekte ve onlarla daha iyi iletişim kurmaktadır. Sosyal olarak çalışanlarıyla daha yakın sosyal ilişkiler olan yöneticiler, çalışanların istek, arzu ve beklentilerini anlayabilmekte ve böylece davranışlarını çalışanlarına uygun bir şekilde uyarlayabilmektedir. Kısaca, örgütsel güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkileri psiko-sosyal açıdan daha sağlam bir zeminde oluşmaktadır.

Düşük güç mesafesi, lider-üye etkileşiminin yoğunluğunu ve kalitesi artırmakta ve bu tarz örgütlerde informal bilgi akışı ile örgütsel sosyalizasyon düzeyinde yükselmeler meydana gelmektedir (Liu vd., 2018). Bu sayede, örgüt içindeki sinerji ve işbirliği yükselmekte ve ekip ruhu oluşmaktadır (Zhang ve Begley, 2011). Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi, örgütün ve yöneticilerin çalışanlarına değer verdiğini göstermektedir. Örgütün ve yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi ve onlara değer vermesi, çalışanın kendine olan güvenini ve verdiği değeri artırmaktadır. Artan güven ve değer algısı ile çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumla özdeşleştirmektedir (Sluss vd., 2008). Bu tür örgütlerde yöneticiler çalışanlarına mentorluk yapmakta, bununla birlikte kolaylaştırıcı ve destekleyici roller üstlenmektedirler (Liu vd., 2018). Bu örgütlerde, astlar karar alma süreçlerine katıldıklarından fikirlerinin alınmasını beklemektedir (Zhang ve Begley, 2011). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde karar alma süreçlerine herkes dâhil olmakta, emir vermek yerine astlara danışılmakta ve örgütlerde uygulanan kurallar herkes için geçerli olmaktadır (Littlemore, 2003). Tüm bu süreç birlikte incelendiğinde, liderlerin güç mesafesi algılarının kritik birçok bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkili olduğu ileri sürülebilmektedir.

2.2. Örgütsel Güç Mesafesi Kavramını Oluşturan Alt Boyutlar

Güç mesafesi ilk olarak Hofstede (1980) tarafından ulusal kültürleri sınıflandırmak amacıyla kullanılan ve toplum düzeyinde incelenen dört kültürel değişkenden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda güç mesafesi, bir ulusu veya toplumu oluşturan bireylerin gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980). Hofstede (1980)'nin araştırmasından sonra, örgütlerde birey düzeyinde güç mesafesinin ölçülmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar incelendiğinde Hofstede (1980)'nin çalışmasından esinlenerek geliştirilmiş örgütsel güç mesafesi ölçeklerinin olduğu tespit edilmiştir. Geliştirilen ölçeklerin bazılarının tek boyutlu olduğu ve bu ölçekleri kullanan araştırmacıların temel araştırma motivasyonlarının ise örgütlerde güç mesafesinin düzeyini ölçmek olduğu gözlemlenmiştir (Varoğlu vd., 2000; Akyol, 2009). Hofstede (1980)'den esinlenerek oluşturulan ve Türk bağlamında kullanılması amacıyla oluşturulmuş diğer ölçekler, güç mesafesinin yanında bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik alt boyutlarını da araştırmalarına dâhil etmiştir. Bu ölçekleri kullanan araştırmacıların temel motivasyonları, örgütlerin hangi kültür boyutlarına ne düzeyde yakın olduklarının tespit edilmesi olmuştur. Ancak bu araştırmalarda kullanılan ölçeklerde, güç mesafesine yönelik ayrıntılı bir şekilde alt boyutların geliştirilmediği tespit edilmiştir (Turan vd., 2005; Dörtüol, 2012).

Genel olarak incelendiğinde, Türkiye bağlamında irdelenen ve örgütsel güç mesafesini ele alan çalışmalarda ölçüklerin tek boyutlu olduğu göze çarpmaktadır. Geliştirilmiş olan ölçükler her ne kadar örgütlerdeki güç mesafesinin düzeyini ölçmeye yönelik bir amaç gütsse de, tek boyuttan oluşan ölçükleri içeren betimsel çalışmaların, incelenen olguyu ve irdelenen grupların niteliğini birden fazla boyuttan oluşan ölçüklere göre detaylı bir şekilde ortaya çıkaramama gibi potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır. Nitekim örgütlerde güç mesafesinin ortaya çıkmasını etkileyen çeşitli bağlamsal faktörler olabilmektedir. Bu doğrultuda, mevcut çalışmada örgütsel güç mesafesinin daha detaylı incelenebilmesi amacıyla Yorulmaz vd. (2018) tarafından geliştirilen ve çeşitli alt boyutlardan oluşan “Örgütsel Güç Mesafesi” ölçüğünden faydalanılmıştır. Yorulmaz vd. (2018) örgütsel güç mesafesini “gücü kabullenme”, “gücü araçsal kullanma”, “gücü meşrulaştırma” ve “güce razı olma” boyutlarıyla ele almıştır.

Gücü Kabullenme: Gücü kabullenme boyutu, örgütlerde astların üstleri ile arasındaki eşitsizliği kabul etme derecesini göstermektedir. Bu boyut, alt kademedeki çalışanların, üstlerinin görüş ve düşüncelerine konumu gereği önem vermesi ve saygı duyması durumunu ifade etmektedir (Yorulmaz vd., 2018). Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde üst kademeye doğru çıkıldıkça gücü pekiştirmek, hiyerarşiyi belirginleştirmek ve varlığını hissettirebilmek için ücretler, avantajlar ve sembolik anlam taşıyan getirilerde (örneğin şirket arabası) farklılaşma eğilimi göstermektedir. Bu örgütlerde astların otokratik ya da paternalistik liderliğin özelliklerini kabul ettiği görülmektedir (Tan ve Chong, 2003). Özellikle otorite ile birleştiğinde gücün kabul edilebilirliğinin arttığını söylemek mümkündür (Çalışkur, 2016: 31). Bu bağlamda gücü kabullenme, örgüt içerisinde çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini elinde bulunduran kişilere resmi otorite yoluyla ödülleri elde etme ve cezadan kaçınma yolu olarak da düşünülebilmektedir (Taucean vd, 2016).

Gücü Araçsal Kullanma: Gücün araçsal kullanımı, astların örgütlerde güce ve yöneticilere Makyavelist bir şekilde yaklaşmasıyla ortaya çıkmaktadır (Kwak ve Shim, 2017). Makyavelizm, bir bireyin hedefe ulaşma doğrultusunda, o hedefe varıncaya kadar uyguladığı her türlü yöntemin mübah olduğunu belirten, manipülatif davranışlar temelinde gelişen bir kişilik özelliğidir (Demirtaş ve Biçkes, 2014). Örgütlerde gücün araçsal kullanımında, istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla etik ilkeler ihlal edilmektedir (Tsahuridu, 2007). Örgütlerde gücün araçsal kullanımının en sık karşılaşılan örneği olarak, astların rol yaparak yöneticilere sosyal ve psikolojik olarak yakın olduklarını göstermeleri ve böylece üstün gücünden faydalanarak çeşitli kazanımlar elde etme düşüncesi yatmaktadır (Yorulmaz vd., 2018). Güç mesafesinin arttığı örgütlerde, gücün araçsal kullanımının sıklığı da artmaktadır.

Gücü Meşrulaştırma: Örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımı neticesinde, astlar bu eşitsizliğe bazı tepkiler gösterilebilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, etkinlik ve verimliliğin devam etmesi ile birlikte örgüt fonksiyonlarında aksamaların yaşanmaması için gücün meşrulaştırılması, başka bir ifade ile gücün örgütlerde eşit olmayan dağılımının rasyonelleştirilerek mantıksal bir zemine oturtulması ihtiyacı hissedilmektedir. Sistem gerekçelendirme teorisi, insanların mevcut sosyal, ekonomik ve politik düzenlemelerin adil ve meşru olarak algılanma eğiliminde olmaları için, bu düzenlemeleri meşrulaştırmaya ve rasyonelleştirmeye ihtiyacı olduklarını savunmaktadır (Jost ve Hunyady, 2005). Örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımı genellikle yasal zemine oturtulmakta ve böylece gücün eşit olmayan dağılımına yönelik tepkiler azaltılmaya çalışılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011). Böylece güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde güce sahip olan yöneticiler, gücün meşrulaştırılması ile birlikte, bir dirençle karşılaşsa bile isteklerini daha kolay yerine getirebilmektedir (Weber, 2017). Gücün meşrulaştırılması ile örgütlerdeki pozisyonlar birer güç kaynağına dönüşmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011).

Güce Razi Olma: Güce razı olma durumunda bireyler gücü elinde bulunduran kişiye karşı edilgen bir roldedir. Bir örgütte çalışanların güce razı olmalarının arkasında yatan en büyük nedenin gücün orantısız dağılımına tepki gösterecekleri dahi bir farkındalık veya duyarlılık oluşturamayacaklarına yönelik inanç ve tutumlarından kaynaklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Güce razı olan çalışanlar, olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak ve örgütteki pozisyonunu riske atmamak adına gücün eşit olmayan dağılımına sessiz kalmaktadır. Tepkinin ve konuşmanın yararlı olmayacağı inancı, çalışmanı sessiz olma ve güce razı olma davranışına yönlendirmektedir (Alioğulları, 2012).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Mevcut çalışmanın amacı, Trabzon ilinde hizmet sektöründe çalışmakta olan beyaz yakalı işgörenlerin örgütsel güç mesafesi algı düzeylerini tespit etmektir. Ayrıca mevcut çalışmada, örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarında, işgörenlerin örgütsel güç mesafesi algı düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin de ortaya konması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları arasındaki ilişkilerin de tespit edilmesi araştırmanın bir diğer amacıdır.

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyeceği düşünülen örgütsel güç mesafesi faktörünün birtakım sosyo-demografik değişkenler bağlamında irdelenmesiyle birlikte, çalışmada incelenen odak gruplar doğrultusunda birtakım önleyici ve düzeltici tedbirlerin alınması kolaylaşabilecektir. Araştırma konusunun özellikle hizmet sektöründe insan ilişkilerinin en yoğun olduğu alt sektörler olan haberleşme ve iletişim, bankacılık, sigortacılık ve gıda sektörleri üzerinde olduğu düşünüldüğünde, mevcut çalışmanın örgütsel güç mesafesi konusuna yönelik bir farkındalık oluşturacağı öngörülmektedir. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini etkileyebilen, bununla birlikte çalışılan kuruma yönelik tutum ve davranışlarının gelişmesinde veya şekillenmesinde önemli bir rol oynayan örgütsel güç mesafesi değişkeni (Ertürk ve Bedük, 2015) kapsamında yapılan bu çalışmanın hizmet sektöründeki niteliğin artırılması hususunda katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara ait örgütsel güç mesafesi algısının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda mevcut çalışmada, karşılaştırma türü araştırma deseni kullanılmıştır. Karşılaştırma türü araştırma deseninde, iki veya daha fazla grup arasında, anlamlı bir farklılığın olup olmadığı irdelenmektedir (Gliner vd., 2015). Bu araştırma deseni ile birlikte, incelenen gruplara ait olan özelliklerin (yaş, cinsiyet, sektör, çalışma süresi, çalışılan pozisyon, birim vs.) tutum ve davranışlar üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelenebilmektedir. Böylece incelenen gruplar daha yakından ele alınabilmekte ve öneriler geliştirilebilmektedir (Erkuş, 2011). Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesini oluşturan alt değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için ilişkisel tarama metodu kullanılmıştır (Karasar, 2011).

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Trabzon ilinde, hizmet sektörünün haberleşme ve iletişim, bankacılık, sigortacılık ve gıda alt sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplama dönemi, COVID-19 küresel salgını ile aynı zamana denk geldiği için araştırmacıların ve katılımcıların sağlığını tehlikeye atmamak adına, bu süre zarfında veriler elektronik ortamda toplanmıştır. Bütçe ve zaman kısıtları nedeniyle, veriler kartopu örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Bu örnekleme yönteminde, örneklem oluşturmak için katılımcılarla bağlantılar kurulmaktadır.

Ardından, bağlantı kurulan bu katılımcılar sayesinde diğer katılımcılarla, ardından aynı metotla başka katılımcılara da ulaşılmakta ve bağlantılar kurulmaktadır. Böylece, örneklem hızlı ve zincirleme olarak genişleyebilmektedir (Punch, 1988). Bu şartlar ve kısıtlar dâhilinde toplam 433 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak, eksik veya hatalı olarak doldurulmuş 36 yanıt araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Son olarak 397 çalışanın verileri analizler için kullanılmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan birimlerin sayısı bilinmediğinde yada bu birimlerin sayısının çok büyük olduğu popülasyonlarda örneklemeler, belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosundan (Altunışık vd., 2004: 125) yararlanılarak $d = \pm 0.05$ örnekleme hatası ve $p=0.05$, $q=0.05$ güven aralığında 384 olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla, mevcut çalışmada yeterli büyüklükteki örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı belirtilebilir. Örnekleme dair detaylar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Frekans (%)
Cinsiyet	
Erkek	207 (52,1%)
Kadın	190 (47,9%)
Yaş	
≤ 25	68 (17,1%)
26-35	221 (55,7%)
36-45	65 (16,4%)
46-55	26 (6,5%)
≥ 56	17 (4,3%)
Sektör	
Haberleşme ve İletişim	190 (47,9%)
Sigortacılık	133 (33,5%)
Bankacılık	34 (8,6%)
Gıda	40 (10,1%)
İş Tecrübesi (yıl)	
≤ 1	107 (27,0%)
1-5	161 (40,6%)
6-10	70 (17,6%)
11-15	26 (6,5%)
≥ 15	33 (8,3%)
Toplam Net Kazanılan Ücret (TL)	
Asgari ücret veya daha az	64 (16,1%)
Asgari ücretten fazla – 4500	91 (22,9%)
4501 – 5750	48 (12,1%)
5751 – 7000	76 (19,1%)
7001 – 8250	71 (17,9%)
8251 ve üzeri	47 (11,8%)

Araştırmaya katılan katılımcılar incelendiğinde; erkek ve kadın çalışan oranlarının birbirine oldukça yakın dağılım gösterdiği belirtilebilir. Katılımcıların 207’si (52,1%) erkek ve 190’ı (47,9%) kadındır. Araştırmadaki katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-35 yaş grubu aralığındaki 221 katılımcıdan (55,7%) oluştuğu gözlemlenmiştir. Sektör bazlı incelendiğinde, araştırmada haberleşme ve iletişim sektöründen 190 katılımcının (47,9%) olduğu ve bu gruptaki katılımcıların çoğunluk oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcılar iş tecrübesi (yıl) bazlı ele alındığında, 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip çalışanların araştırmaya katılımının yoğun olduğu ve bu gruptan 161 kişinin (40,6%) araştırmaya katılım gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcılar kazandıkları net ücret (TL) açısından incelendiğinde asgari ücretten daha fazla alanlar ile 4500 TL arasında net ücret kazanan katılımcıların 91 kişiden (22,9%) oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Örgütsel güç mesafesi ölçeği, Yorulmaz vd. (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 20 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin 17'si olumlu, 3'ü olumsuz niteliktedir. Ölçek, dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan boyutlar; gücü kabullenme (6 madde), gücü araçsal kullanma (5 madde), gücü meşrulaştırma (3 madde) ve güce razı olma (6 madde) şeklindedir. Ölçek geliştirme sürecinde, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.74-0.80 aralığında belirlenmiştir (Yorulmaz vd., 2018). Bu bağlamda, ölçek geliştirme aşamasında katılımcıların ölçek maddelerine tutarlı cevap verdikleri gözlemlenmiştir (Özdamar, 2004: 633). Ölçeğin geçerliliklerin kanıtlanması amacıyla doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri yapılmış; bu analizlerin ölçeğin geçerliğini kanıtladığı tespit edilmiştir (Yorulmaz vd., 2018). Bu ölçeği kullanan diğer araştırmacılar, araştırmalarında örgütsel güç mesafesi düzeyini ve örgütsel güç mesafesi ile ilişkili olan faktörleri araştırmışlardır (Mamacı vd. 2020; Ersoy ve Levent, 2020; Ertuğ ve Gündüz, 2021; Atmaca, 2021).

Katılımcılardan bilgi edinilmesi amacıyla, katılımcılara sunulan anketin ilk bölümünde demografik bilgilerin edinilmesi için demografik bilgi anketi kullanılmıştır. Bu bölümde, katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, hâlihazırda çalıştıkları sektör bilgisi, sahip oldukları iş tecrübesi (yıl) ve toplam kazandıkları net ücret (TL) hakkında bilgiler edinilmesi öngörülmüştür. İkinci bölümde ise, örgütsel güç mesafesi konusunda daha önce Yorulmaz vd. (2018) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada yer alan anket formlarında, anket formunun nasıl doldurulması gerektiği ile birlikte cevaplayıcıların hangi hususlara dikkat etmeleri gerektiği, çalışmayı yürüten kişilerin ad-soyad bilgileri, unvanları ve çalıştıkları kurum bilgileri yer almaktadır. Çalışmada 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır ve ifadeler "kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)" şeklinde artan biçimde derecelendirilmiştir.

3.5. Veri Toplama Aracının Güvenirliğine, Geçerliğine ve Normallğine Yönelik Analizler

Araştırmada kullanılan Örgütsel Güç Mesafesi ölçüm sonuçlarının güvenirlüğünün tespiti amacıyla Cronbach's Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Ölçme çalışmalarında kullanılan güvenirlilik, bir ölçüm aracındaki bütün maddelerin (ifadelerin) birbiriyle olan tutarlılığını, türdeşliğini ve yeterliğini ortaya koymaktadır. Sosyal bilimler alanında yapılan ve davranışsal çalışmaları irdeleyen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilir bir ölçek niteliği taşıması için Cronbach's Alpha katsayısının 0.60 ve üzerinde olması gerekmektedir (Özdamar, 2004: 663). Ölçeği oluşturan boyutlardan olan gücü kabullenme alt boyutunun Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısının 0.742, gücü araçsal kullanma alt boyutunun 0.809, gücü meşrulaştırma alt boyutunun 0.797 ve güce razı olma alt boyutunun 0.815 olduğu tespit edilmiştir. Gücü kabullenme alt boyutundan iki, gücün araçsal kullanımı alt boyutundan bir ve gücü meşrulaştırma ölçeğinden bir maddenin, kendi alt boyutlara ait olan güvenirlilik katsayılarını kritik derecede düşürdüğü gerekçesi ile bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayısının ise 0.874 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm ölçeğin ve ölçeği oluşturan alt boyutların güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçme çalışmalarında kullanılan geçerlik, bir ölçeğin ölçülmesi istenen bir niteliği gerçekten ölçüp ölçemediğine dair yapılan analizlerde kullanılmaktadır (Bademci, 2019: 374). Açımlayıcı faktör analizi sayesinde ölçeklerde yapı geçerliklerinin sağlanıp sağlanmadığı tespit edilebilmektedir.

Bu doğrultuda, yapı geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığının tespiti için mevcut çalışmada açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine dair sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Gücü Kabullenme	Gücü Araçsal Kullanma	Gücü Meşrulaştırma	Güce Razi Olma	Ortak Varyans
G1	.66	.34	.04	.17	.57
G2	.76	.22	-.10	.16	.66
G3	.77	-.06	.25	.05	.66
G4	.53	.42	.43	.10	.65
G5	.16	.60	.50	-.03	.63
G6	.22	.64	.35	.12	.60
G7	.17	.75	.08	.34	.71
G8	.12	.78	.14	.30	.73
G9	.03	.23	.83	.15	.76
G10	.13	.18	.80	.11	.70
G11	.23	.30	.04	.71	.64
G12	.17	.13	-.08	.74	.60
G13	-.07	.26	.11	.69	.56
G14	.03	.14	.13	.78	.66
G15	.01	.03	.45	.56	.53
G16	.16	-.01	.12	.64	.44
Açıklanan Varyans	%6,262	%12,220	%9,305	%35,392	Toplam: %63,179

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü: 0,873, Barlett Küresellik Testi: Sig. (0,000)

Ölçekte yer alan maddelerin belirli bir ölçeğe atanması için faktör yüklerinin .40’tan büyük olması gerekmektedir (Şencan, 2005). Bununla birlikte, birden fazla faktöre yüksek faktör yüküyle atanan maddelerin, madde faktör yükleri arasındaki farkın minimum .10 olması belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2014). Örgütsel güç mesafesi ölçeği, literatürde dört boyut olarak yer almaktadır (Yorulmaz vd., 2018). Bu çalışmada örgütsel güç mesafesi ölçeğine yönelik Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterlilik ölçümü değeri 0,873’tür ve korelasyon matrisi birim matristir hipotezi $p < 0,000$ anlamlılık seviyesinde Barlett Küresellik Testi ile reddedilmiştir. Bu sonuçlar, mevcut araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Araştırma verileri, açımlayıcı faktör analizinde Varimax rotasyon metodu ile analiz edildiğinde ölçeğin literatürdeki ölçeğe uygun olarak dört faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar; her maddenin kendi faktörlerine (alt boyutlarına) atandığını göstermektedir. Dört faktörün toplam olarak açıkladığı varyans oranı %63,179’dur.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla normallik testleri yapılmaktadır. Mevcut çalışmada verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla araştırmada kullanılan değişkenlerin skewness (eğrilik) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır. Değişkenlere ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için skewness ve kurtosis değerlerinin ± 2 aralığında olması gerekmektedir (Eroğlu, 2010: 209). Örgütsel güç mesafesi ölçeğinin alt değişkenleri için incelendiğinde; gücü kabullenme boyutu için skewness ve kurtosis değerleri sırasıyla 0.191 ve -0.511, gücü araçsal kullanma boyutu için 0.553 ve -0.318, gücü meşrulaştırma boyutu için 1.487 ve 1.667, son olarak güce razi olma boyutu için 0.177 ve -0.732 olduğu görülmüştür.

Tüm alt boyutlar incelendiğinde, verilerin bu boyutlar için normal dağılım gösterdiği belirtilebilir. Dolayısıyla, araştırmanın daha sonraki aşamalarında kullanılacak analizler için parametrik nitelikteki testler kullanılacaktır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları için cinsiyet değişkenleri bakımından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespiti amacıyla t-Testi yapılmıştır. Yaş, sektör, iş tecrübesi (yıl) ve toplam kazanılan net ücret (TL) değişkenleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasında farklılığın olması durumunda, bu farklılığın hangi grup(lar)dan oluştuğunun tespit edilmesi amacıyla Bonferroni testi kullanılmıştır. Ayrıca, demografik bilgiler ve alt boyutlara ilişkin kapsamlı bilgiler edinmek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde SPSS v26.0 istatistiki paket programından faydalanılmıştır. Araştırmanın bu kısmında; araştırma problemlerine ve bu problemlerin çözümü amacıyla toplanmış verilerin istatistiki analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonraki aşamalarında araştırmanın bu amaçları doğrultusunda çeşitli bulgulara yer verilmektedir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde esas olarak alınan puan aralıkları Tablo 3'te sunulmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010: 87).

Tablo 3: Verilerin Değerlendirilmesinde Referans Alınan Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralıkları
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kısmen Katılıyorum	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00

3.6.1. Çalışanların Örgütsel Güç Mesafesi Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutları olan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutlarına yönelik aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	n	\bar{X}	ss
Gücü Kabullenme	397	2,89	0,98
Gücü Araçsal Kullanma	397	2,30	0,99
Gücü Meşrulaştırma	397	1,72	0,99
Güce Razı Olma	397	2,64	0,90
Örgütsel Güç Mesafesi	397	2,39	0,73

Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri incelendiğinde, gücü kabullenme alt boyutunun ($\bar{X}=2,89$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla güce razı olma ($\bar{X}=2,64$), gücü araçsal kullanma ($\bar{X}=2,30$) ve gücü meşrulaştırma ($\bar{X}=1,72$) takip etmektedir. Çalışanların genel olarak örgütsel güç mesafesi algılarının ise ($\bar{X}=2,39$) ortalama ile düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanlar orta düzeyde gücü kabullenme ve güce razı olma alt boyutlarını algılamakta iken; düşük düzeyde gücü araçsal kullanmayı ve çok düşük düzeyde gücü meşrulaştırma algısını deneyimlemektedir.

3.6.2. Çalışanların Cinsiyete Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular
Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik ortalamalarının cinsiyet değişkeni bağlamında bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Çalışanların Cinsiyete Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına Yönelik t-testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Gücü Kabullenme	Erkek	207	2,85	0,97	-0,764	0,445
	Kadın	190	2,93	0,98		
Gücü Araçsal Kullanma	Erkek	207	2,25	0,95	-1,064	0,288
	Kadın	190	2,36	0,94		
Gücü Meşrulaştırma	Erkek	207	1,64	1,04	-1,818	0,070
	Kadın	190	1,82	1,02		
Güce Razı Olma	Erkek	207	2,65	0,94	0,323	0,747
	Kadın	190	2,62	0,85		
Örgütsel Güç Mesafesi	Erkek	207	2,35	0,70	-1,135	0,257
	Kadın	190	2,43	0,75		

Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarının gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma boyutlarına yönelik ortalamalarının cinsiyet değişkeni kapsamında bir farklılık göstermedikleri görülmüştür. Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına ait puanları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkek ve kadın katılımcıların çok düşük düzeyde örgütlerde gücü meşrulaştırma eylemlerini deneyimledikleri ve örgütlerde nadiren gücün araçsal bir şekilde kullanımını kabulleneceklerini ve güce razı olacaklarını belirtmişlerdir. Erkek ve kadın katılımcıların gücü orta düzeyde kabul edecekleri tespit edilmiştir. Genel olarak, erkek ve kadın katılımcıların örgütsel güç mesafesini düşük düzeyde algıladığı görülmektedir.

3.6.3. Çalışanların Yaşa Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular
Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik ortalamalarının yaş değişkeni bağlamında bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Çalışanların Cinsiyete Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına Yönelik One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	a) ≤ 25	68	3,14	0,93	2,670	0,032	A-C
	b) 26-35	221	2,88	0,97			
	c) 36-45	65	2,65	0,96			
	d) 46-55	26	2,70	1,24			
	e) ≥ 56	17	3,15	0,56			
Gücü Araşsal Kullanma	a) ≤ 25	68	2,56	1,02	4,558	0,001	C-E D-E
	b) 26-35	221	2,27	0,98			
	c) 36-45	65	2,10	0,95			
	d) 46-55	26	1,94	0,85			
	e) ≥ 56	17	2,92	1,24			
Gücü Meşrulaştırma	a) ≤ 25	68	1,65	1,13	8,054	0,001	E ve diğer tüm gruplar
	b) 26-35	221	1,66	0,92			
	c) 36-45	65	1,62	0,84			
	d) 46-55	26	1,52	0,92			
	e) ≥ 56	17	2,47	1,51			
Güce Razi Olma	a) ≤ 25	68	2,72	1,00	0,799	0,526	-
	b) 26-35	221	2,61	0,88			
	c) 36-45	65	2,57	0,86			
	d) 46-55	26	2,61	1,02			
	e) ≥ 56	17	2,95	0,68			
Örgütsel Güç Mesafesi	a) ≤ 25	68	2,52	0,78	4,478	0,002	B-E C-E D-E
	b) 26-35	221	2,36	0,69			
	c) 36-45	65	2,24	0,69			
	d) 46-55	26	2,19	0,64			
	e) ≥ 56	17	2,87	0,94			

Tablo 6 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güç mesafesi alt boyutlarından olan güce razı olma ($F=0,779$; $p>0,05$) puanlarında yaş grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak, örgütsel güç mesafesi ($F=4,478$; $p<0,05$) ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarından gücü kabullenme ($F=2,670$; $p<0,05$), gücü araçsal kullanma ($F=4,558$; $p<0,05$) ve gücü meşrulaştırma ($F=8,054$; $p<0,05$) puanlarında yaş grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, 25 ve 25 yaşından küçük çalışanların ($\bar{X}=3,14$) gücü kabullenme düzeylerinin 36-45 yaş aralığındaki ($\bar{X}=2,65$) daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, 56 ve 56 yaşından büyük çalışanların ($\bar{X}=2,92$) örgütlerde gücün araçsal kullanımını 46-55 yaş aralığındaki ($\bar{X}=1,94$) ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanlardan ($\bar{X}=2,10$) daha fazla kabullendikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca, 56 ve 56 yaşından büyük çalışanların ($\bar{X}=2,47$) örgütlerde gücü meşrulaştırma eylemlerini 46-55 yaş aralığındaki ($\bar{X}=1,52$), 36-45 yaş aralığındaki ($\bar{X}=1,62$), 26-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}=1,66$) ve 25 yaş ve daha küçük çalışanlardan ($\bar{X}=1,65$) daha fazla deneyimledikleri gözlemlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar genel olarak incelendiğinde 56 ve 56 yaşından büyük çalışanların ($\bar{X}=2,87$) örgütsel güç mesafesini 46-55 yaş aralığındaki ($\bar{X}=2,19$), 36-45 yaş aralığındaki ($\bar{X}=2,24$) ve 26-35 yaş aralığındaki ($\bar{X}=2,36$) çalışanlardan daha deneyimledikleri gözlemlenmiştir.

3.6.4. Çalışanların Sektöre Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik ortalamalarının sektör değişkeni kapsamında bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Çalışanların Sektöre Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına Yönelik One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Sektör	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	a) Haberleşme ve İletişim	190	2,82	0,98	1,753	0,156	-
	b) Sigortacılık	133	2,91	0,91			
	c) Bankacılık	34	2,85	0,91			
	d) Gıda	40	3,20	1,00			
Gücü Araçsal Kullanma	a) Haberleşme ve İletişim	190	2,14	0,98	4,285	0,005	A-D
	b) Sigortacılık	133	2,37	0,98			
	c) Bankacılık	34	2,50	0,91			
	d) Gıda	40	2,66	1,01			
Gücü Meşrulaştırma	a) Haberleşme ve İletişim	190	1,62	0,94	1,888	0,131	-
	b) Sigortacılık	133	1,80	0,96			
	c) Bankacılık	34	1,66	0,94			
	d) Gıda	40	1,98	1,20			
Güce Razı Olma	a) Haberleşme ve İletişim	190	2,63	0,93	0,337	0,799	-
	b) Sigortacılık	133	2,61	1,00			
	c) Bankacılık	34	2,69	0,87			
	d) Gıda	40	2,76	1,29			
Örgütsel Güç Mesafesi	a) Haberleşme ve İletişim	190	2,30	0,68	2,829	0,038	A-D
	b) Sigortacılık	133	2,42	0,71			
	c) Bankacılık	34	2,43	0,66			
	d) Gıda	40	2,65	0,96			

Tablo 7 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güç mesafesi alt boyutlarından olan gücü kabullenme ($F=1,753$; $p>0,05$), gücü meşrulaştırma ($F=1,888$; $p>0,05$) ve güce razı olma ($F=0,337$; $p>0,05$) puanlarında sektör grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak, örgütsel güç mesafesi ($F=2,829$; $p<0,05$) ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarından gücü araçsal kullanma ($F=4,285$; $p<0,05$) puanlarında sektör grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, gıda sektöründeki çalışanların ($\bar{X}=2,66$) gücü araçsal kullanma düzeylerinin haberleşme ve iletişim sektöründeki çalışanlardan ($\bar{X}=2,14$) daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar genel olarak incelendiğinde gıda sektöründeki çalışanların ($\bar{X}=2,65$) örgütsel güç mesafesini haberleşme ve iletişim sektöründeki çalışanlardan ($\bar{X}=2,30$) daha deneyimledikleri gözlemlenmiştir.

3.6.5. Çalışanların İş Tecrübesine Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik ortalamalarının iş tecrübesi değişkeni kapsamında bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Çalışanların İş Tecrübesine Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	İş Tecrübesi (Yıl)	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	a) ≤ 1	107	2,94	1,00	1,627	0,167	-
	b) 1-5	161	2,98	0,95			
	c) 6-10	70	2,79	0,96			
	d) 11-15	26	2,52	1,03			
	e) ≥ 15	33	2,80	1,03			
Gücü Araşsal Kullanma	a) ≤ 1	107	2,37	1,08	1,048	0,382	-
	b) 1-5	161	2,31	0,87			
	c) 6-10	70	2,38	1,11			
	d) 11-15	26	2,12	0,92			
	e) ≥ 15	33	2,04	0,95			
Gücü Meşrulaştırma	a) ≤ 1	107	1,66	0,98	0,300	0,878	-
	b) 1-5	161	1,72	0,93			
	c) 6-10	70	1,83	1,21			
	d) 11-15	26	1,73	0,91			
	e) ≥ 15	33	1,70	0,93			
Güce Razi Olma	a) ≤ 1	107	2,74	1,00	0,800	0,527	-
	b) 1-5	161	2,60	0,82			
	c) 6-10	70	2,71	0,97			
	d) 11-15	26	2,49	0,92			
	e) ≥ 15	33	2,54	0,77			
Örgütsel Güç Mesafesi	a) ≤ 1	107	2,43	0,77	0,727	0,574	-
	b) 1-5	161	2,40	0,64			
	c) 6-10	70	2,43	0,87			
	d) 11-15	26	2,21	0,75			
	e) ≥ 15	33	2,27	0,64			

Tablo 8 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güç mesafesi ($F=0,727$; $p>0,05$) ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarından olan gücü kabullenme ($F=1,627$; $p>0,05$), gücü araçsal kullanma ($F=1,048$; $p>0,05$), gücü meşrulaştırma ($F:0,300$; $p>0,05$) ve güce razı olma ($F=0,800$; $p>0,05$) puanlarında iş tecrübesi grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak, anlamlı farklılıklar olmasa dahi, genel olarak tecrübesi daha az olan çalışanların örgütsel güç mesafesi algılama seviyelerinin nispeten daha fazla olduğu belirtilebilir.

3.6.6. Çalışanların Net Kazandıkları Ücrete Göre Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarına yönelik ortalamalarının net kazanılan ücret değişkeni kapsamında bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Çalışanların Net Kazandıkları Ücrete Göre (TL) Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarına Yönelik One-Way ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Net Kazanılan Ücret (TL)	n	\bar{X}	ss	F	p	Fark
Gücü Kabullenme	a) Asgari Ücret veya daha az	64	3,06	0,99	0,595	0,704	-
	b) Asgari Ücret- 4500	91	2,88	1,00			
	c) 4501- 5750	48	2,93	1,20			
	d) 5751- 7000	76	2,82	0,94			
	e) 7001- 8250	71	2,86	0,90			
	f) 8251 ve üzeri	47	2,80	0,85			
Gücü Araçsal Kullanma	a) Asgari Ücret veya daha az	64	2,52	1,02	1,121	0,348	-
	b) Asgari Ücret- 4500	91	2,33	0,96			
	c) 4501- 5750	48	2,15	0,91			
	d) 5751- 7000	76	2,20	1,00			
	e) 7001- 8250	71	2,32	0,98			
	f) 8251 ve üzeri	47	2,23	1,02			
Gücü Meşrulaştırma	a) Asgari Ücret veya daha az	64	1,97	1,14	1,290	0,267	-
	b) Asgari Ücret- 4500	91	1,76	0,99			
	c) 4501- 5750	48	1,61	0,85			
	d) 5751- 7000	76	1,58	0,91			
	e) 7001- 8250	71	1,70	1,05			
	f) 8251 ve üzeri	47	1,67	0,93			
Güce Rız Olma	a) Asgari Ücret veya daha az	64	1,97	1,03	1,942	0,086	-
	b) Asgari Ücret- 4500	91	1,76	0,91			
	c) 4501- 5750	48	1,61	0,78			
	d) 5751- 7000	76	1,56	0,84			
	e) 7001- 8250	71	1,70	0,88			
	f) 8251 ve üzeri	47	1,67	0,86			
Örgütsel Güç Mesafesi	a) Asgari Ücret veya daha az	64	2,61	0,80	1,687	0,137	-
	b) Asgari Ücret- 4500	91	2,37	0,73			
	c) 4501- 5750	48	2,30	0,63			
	d) 5751- 7000	76	2,30	0,66			
	e) 7001- 8250	71	2,41	0,75			
	f) 8251 ve üzeri	47	2,33	0,75			

Tablo 9 incelendiğinde, çalışanların örgütsel güç mesafesi ($F=1,687$; $p>0,05$) ve örgütsel güç mesafesinin alt boyutlarından olan gücü kabullenme ($F=0,595$; $p>0,05$), gücü araçsal kullanma ($F=1,121$; $p>0,05$), gücü meşrulaştırma ($F:1,290$; $p>0,05$) ve güce rız olma ($F=1,942$; $p>0,05$) puanlarında kazanılan net ücret grupları arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak, anlamlı farklılıklar olmasa dahi, genel olarak daha az net ücret kazanan çalışanların örgütsel güç mesafesi algılama seviyelerinin nispeten daha fazla olduğu belirtilebilir.

3.6.7. Örgütsel Güç Mesafesi ve Alt Boyutlarının Birbiriyle İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu çalışmadaki korelasyon analizinin kullanılma amacı ise, örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesi alt boyutlarının birbiriyle ilişkili olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma verilerinin normal dağılması şartının sağlanması durumunda, parametrik testlere uygun olarak Pearson Korelasyon Testi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Sungur, 2010: 115-116). Mevcut çalışmadaki verilerin normal dağıldığı tespit edildiği için, korelasyon analizinin yapılması aşamasında Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Tablo 10'da örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesi alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkisi sunulmuştur.

Tablo 10: Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Güç Mesafesinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Gücü Kabullenme	1				
2. Gücü Araçsal Kullanma	0,544**	1			
3. Gücü Meşrulaştırma	0,343**	0,501**	1		
4. Güce Razı Olma	0,353**	0,483**	0,322**	1	
5. Örgütsel Güç Mesafesi	0,747**	0,842**	0,726**	0,701**	1

**p <0,01 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 10'daki örgütsel güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesi alt boyutları arasında korelasyon testine ait sonuçlar incelendiğinde gücü kabullenme değişkeninin gücü araçsal kullanma değişkeni ile yüksek düzeyde ($r:0,544$, $p<0,05$), gücü meşrulaştırma değişkeni ile orta düzeyde ($r:0,343$, $p<0,05$), güce razı olma değişkeni ile orta düzeyde ($r:0,353$, $p<0,05$) ve örgütsel güç mesafesi ile çok yüksek düzeyde ($r:0,747$, $p<0,05$) pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Gücü araçsal kullanma değişkeni ile gücü meşrulaştırma değişkeni arasında yüksek düzeyde ($r:0,501$, $p<0,05$), güce razı olma değişkeni ile orta düzeyde ($r:0,483$, $p<0,05$) ve örgütsel güç mesafesi ile çok yüksek düzeyde ($r:0,842$, $p<0,05$) pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Gücü meşrulaştırma değişkeni ile güce razı olma değişkeni arasında orta düzeyde ($r:0,322$, $p<0,05$) ve örgütsel güç mesafesi ile çok yüksek düzeyde ($r:0,726$, $p<0,05$) pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Son olarak, güce razı olma değişkeni ile örgütsel güç mesafesi ile çok yüksek düzeyde ($r:0,701$, $p<0,05$) pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, örgütsel güç mesafesi algısının çalışanlar tarafından hangi düzeyde algılandığını belirlemek, çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak ve örgütsel güç mesafesini oluşturan alt boyutlar arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Trabzon il ve ilçelerinde, haberleşme-iletişim, bankacılık, sigortacılık ve gıda sektöründeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlk araştırma sorusunun cevaplanması amacıyla yapılan analizlerde çalışanların gücü kabullenme ve güce razı olma alt boyutlarını orta düzeyde algıladıkları; düşük düzeyde gücü araçsal kullanmayı ve çok düşük düzeyde gücü meşrulaştırma algısını deneyimledikleri tespit edilmiştir.

Çalışmanın yüksek derecede müşteri tatmini gerektiren, bununla birlikte çalışan psikolojisinin işletme etkinliğini ve verimliliğini etkileyen kritik sektörler üzerinde yapıldığı düşünüldüğünde örgütsel güç mesafesi algısının düşük olması beklenmektedir.

Çalışmada gücün araçsal kullanımının düşük düzeyde olduğunun tespit edilmesi, astların yöneticilerine karşı rol yapmadan, onlara içtenlikle yaklaştıklarının ve astların üst yönetimden olan taleplerinin etik ihlaller gerçekleştirilmeden yapıldığının bir göstergesi olmaktadır (Yorulmaz vd., 2018). Bu bağlamda, bahsi geçen sektörlerdeki örgütlerin başarılı olması için, liderler ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının ve lider-üye etkileşiminin olumlu yönde ve yoğun bir şekilde olması gerekmektedir (Liu vd., 2018). Gücün araçsal kullanımı değişkeninin düşük düzeyde olması, bu uygulamaların işletmelerde hayat bulduğunun önemli göstergelerinden biridir. Gücü meşrulaştırma düzeyinin oldukça düşük olması ise, örgütlerde üst düzeyde yer alan yöneticilerin gücün eşit olmayan dağılımını yasal bir zemine oturtma çabalarının olmadığını ya da buna ihtiyaç duymadıklarını göstermektedir (Yorulmaz vd., 2018). Nitekim bu sektörlerde başarılı olmak isteyen işletmelerin yasal güçten ziyade, uzmanlık gücüne ve bilgiye dayalı güce sahip olmaları gerekmektedir (Kızanlıklılı vd., 2016). Bahsi geçen sektörlerde uzmanlık gücüne ve bilgiye dayalı güce sahip olan liderler, izleyicileri üzerinde yasal güç gerektirmeden etki kurabilmektedirler. Çünkü bu sektörlerdeki örgütler için gücün asıl kaynağı bilgidir. Günümüzde bilgi teknolojilerinin geliştiği, işletmelerin çevreleriyle olan bütünleşme çabalarının arttığı ve rekabetin üst düzeye çıktığı modern işletmecilik ortamında liderlerin izleyicileri üzerinde salt yasal güce sahip olması, o işletmenin yapısal atalet (durgunluk) yaşamasına sebebiyet verebilmekte ve bu durum zamanla işletme ile çevre arasındaki ilişkinin ve bilgi akışının kopmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışma; örgütsel çevikliğin, müşteri tatmininin, inovatif iş davranışının ve ekip ruhunun örgütlerin etkinlik ve verimliliğinde önemli rol oynadığı sektörlerde beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bahsi geçen sektörlerdeki çalışanların örgütleri adına etkin ve verimli çalışabilmeleri için, örgütsel güç mesafesine yönelik algı düzeylerinin mümkün olduğunca düşük seviyede olması gerekmektedir. Çalışanların gücü kabullenme ve güce razı olma düzeylerinin orta seviyede olması, örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından orta düzeyde kabul edildiği ve bu dağılıma orta düzeyde tepki gösterdikleri şeklinde yorumlanmaktadır. Bu sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri ve sosyo-psikolojik durumlarının istenen seviyede olabilmeleri amacıyla gücü kabullenme ve güce razı olma algılarında olumlu gelişmelerin sağlanabilmesi gereklidir. Bu amaç doğrultusunda, işletmelerin psikolojik güçlendirme (empowerment) uygulamalarını hayata geçirmesi elzemdir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine yönelik kontrol duygusunu hissederek o işe yönelik yetki ve sorumluluğun kendisine ait olması durumunu ifade etmektedir (Yıldız ve Kaya, 2017). Başka bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmede üstler, yetki ve sorumluluklarını astlarına devretmektedirler. Böylece çalışanlar işlerinde anlam bulmakta (Thomas ve Velthouse, 1990) ve iş üzerinde yetkinliklerinin olduğunu hissetmektedirler (Gist ve Michell, 1992). Ancak daha da önemlisi, çalışan bireyler “özerklik” kazanarak yaptıkları iş üzerinde “inisiyatif” sahibi olmakta (Deci vd., 1989) ve örgütsel eylemler üzerinde “etkilerinin” olduğunu algılamaktadırlar (Ashforth, 1989).

Demografik değişkenler incelendiğinde, örgütsel güç mesafesi alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği gözlemlenmiştir. Elde edilen bu sonuç Atmaca (2021)'nin araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesinin bazı alt değişkenlerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Genç çalışanlar olarak değerlendirilen 25 yaş ve altındaki çalışanların deneyimli olarak nitelendirebilen 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre, gücü kabul etme düzeylerinin daha fazla olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma hayatına yeni girmiş bireylerin, çalışma hayatına önceden girmiş çalışanlara göre üst yönetimin gücünü daha çok kabul etmeleri beklenen bir durumdur. 25 yaş ve altındaki çalışanların gücü kabullenme düzeylerinin fazla olmasında gelecekte üst pozisyonlarda yer alma ve sahip olacakları deneyimle birlikte gücün bir parçası olması düşüncesi olabilir. Bununla birlikte, genç çalışanların çalışma güvencelerinin gücü temsil ettiği düşünülen kişilerin inisiyatifinde ve takdirinde olması, bu yaş grubunun gücü kabullenme algısını farklılaştırabilmektedir.

Genç çalışanlar, mevcut işlerini kaybetmemek için güç sahibi olan ve yetişkin grubunda yer alan yöneticilere yüksek güç atfedebilir. Bundan ayrı olarak, 56 yaş ve üstündeki çalışanlar, 36-45 ve 46-55 yaş arasındaki çalışanlara göre gücü daha fazla araçsal kullanmaktadırlar. 56 yaş ve üstündeki çalışanların üst pozisyonlara daha yakın olmaları ve diğer gruplara göre nispeten daha fazla güce sahip oldukları varsayımıyla, gücü daha fazla “araçsal” biçimiyle kullanabilmeleri mümkündür. Örgütlerde, üst yönetimin gücünden araçsal olarak faydalanmamak amacıyla örgütlerde etik yönetim uygulamaları hayata geçirilmeli ve bu uygulamalar şeffaf bir biçimde herkese uygulanmalıdır. Böylece tecrübe veya pozisyon fark etmeksizin, örgütlerde gücün “araçsal” kullanımının önüne geçilebilir. Diğer yandan, 56 yaş ve üzerinin gücü meşrulaştırma eğilimlerinin diğer tüm yaş gruplarına göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışanlar, genelde örgütlerin üst pozisyonlarında yer alan kişilerden oluşmaktadır. Ancak, gücün meşru kullanımı 56 yaş ve üzeri için düşük seviyededir. Dolayısıyla bu pozisyonlarda yer alan çalışanların gücü meşru bir temele oturtma ihtiyacı, işletmelerdeki yönetsel faaliyetlerden meydana gelen hukuki zorunlulukları (sahip olunan pozisyon hakları – ücret, özlük, iş ilişkileri vs.) yerine getirme ihtiyacından kaynaklanıyor olabilir. Daha önceden de bahsedildiği üzere, gücün yasal güç yerine uzmanlık ve bilgi gücüne dayandırılması, bununla birlikte kazanımların bilgiye ve uzmanlık gücüne göre dağıtılması işletmeleri rekabette öne geçirebilecek stratejik bir adım olmaktadır.

Demografik değişkenler incelendiğinde, gücü araçsal kullanma değişkeninin sektör değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Gıda sektöründe gücün araçsal kullanımının haberleşme-iletişim sektörüne göre anlamlı olarak daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ancak anlamlı bir fark bulunsa dahi, gücün araçsal kullanımının gıda sektöründe düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Gücün araçsal kullanımının sektör kaynaklı olması durumunda, sektörün yönetsel dinamiklerinin gözden geçirilmeli ve iyileştirilmesi gereken yönler irdelenmelidir.

Demografik değişkenler incelendiğinde, örgütsel güç mesafesi ve alt boyutlarının çalışanların iş tecrübesine ve kazanılan net ücrete göre anlamlı farklılıklar göstermediği gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular, Atmaca (2021) ile Ersoy ve Levent (2020)'in araştırma bulgularından farklılık göstermektedir. İş tecrübesi değişkeninin örgütsel güç mesafesini etkilemediği sonucu, çalışanların tecrübe kazanıp yönetici pozisyonlarına geldiklerinde bilgi ve uzmanlık güçlerini artırarak bu güç kaynaklarından faydalandıkları ve astlarını sahip oldukları bilgi ve uzmanlık gücü sayesinde etkilediklerine yönelik önemli bir gösterge olabilir. Çalışanların kazandıkları net ücretin örgütsel güç mesafesi algılarını etkilemediği sonucu, tüm çalışanların karar alma süreçlerine katıldıklarının; çalışanların istek, şikâyet veya taleplerini üst yönetime duyurabildiklerinin, çalışanların çalıştıkları örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışının olduğunun ve bu örgütlerde hiyerarşik baskının daha az hissedildiğinin göstergesi olabilir.

Çalışmada örgütsel güç mesafesi değişkeni ile örgütsel güç mesafesini oluşturan alt boyutlar arasında, orta ve yüksek derece, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütlerde güç mesafesini oluşturan dinamiklerin birbirini tetikleyebileceğine dair önemli bir gösterge olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışma hayatında güç mesafesini önleyen tedbirleri alması gerekmektedir.

Bu araştırmanın kendine özel ve dikkate alınması gereken bazı sınırlılıklarının olduğu düşünülmektedir. Çalışmada veri toplama aşamasında anket tekniğinin kullanılması sonucunda, katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadeleri hâlihazırda hissettikleri şekilde aktarmaktan ziyade, olmasını arzu ettikleri/sosyal olarak kabul edilen/yansıtmak istenilen şekilde aktarmaları nedeniyle sosyal beğenirlik problemi ortaya çıkabilmektedir (Lee, 1982). Bununla birlikte, katılımcıların yanıtlarını sadece anket üzerinden vermiştir. Dolayısıyla, ele alınan bu konunun daha derinlemesine analiz edilmesi için nitel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışmada COVID-19 salgını, bütçe ve zaman kısıtları nedeniyle kartopu örnekleme (snowball sampling method) yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan bu örneklem yöntemi nedeniyle çalışmanın genel popülasyonu temsil kabiliyeti düşük olabilir.

Dolayısıyla gelecek çalışmalarda olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinin seçilmesi, çalışmanın genel popülasyonu temsil etme kabiliyetini artırabilir.

Bu çalışmada Trabzon ilinde ve ilçelerinde, haberleşme-iletişim, bankacılık, sigortacılık ve gıda sektöründeki çalışanların örgütsel güç mesafesine yönelik algıları incelenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının bazı demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir. Son olarak, örgütsel güç mesafesi ve alt değişkenlerini oluşturan boyutlar arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğü ölçülmüş ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan son alanyazın taramasında, konuyla ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Mamacı vd., 2020; Ersoy ve Levent, 2020; Can ve Gündüz, 2021; Atmaca, 2021). Dolayısıyla, mevcut çalışmanın yönetim ve örgütsel davranış alanına teorik ve pratik katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Gelecek çalışmalarda, örgütsel güç mesafesi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiler incelenerek hangi liderlik türlerinin örgütsel güç mesafesi ile daha yakından ilişkili olduğu ampirik araştırmalarla incelenebilir. Bununla birlikte, örgütsel güç mesafesinin örgütlerde gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilme derecesi olarak ifade edilse de, bu güç mesafesinin kabul edilmiş çalışanların iş tatminine nasıl yansıdığı, iş performanslarını, işten ayrılma niyetlerini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, tükenmişlik, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet düzeylerini nasıl etkilediği gelecek çalışmalarda araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Akyol, Ş. (2009). “Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alioğulları, Z. D. (2012). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). “Leader distance: A review and a proposed theory”, *The Leadership Quarterly*, 13(6):673–704.

Ashforth, B. E. (1989). “The experience of powerlessness in organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2):207-242.

Atmaca, T. (2021). “Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Muhalefet Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Başkent University Journal of Education*, 8(1):11-27.

Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S. & Wang, F. (2016). “Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(6):726-745.

Bademci, V. (2019). “Geçerlik: Nedir? Ne Değildir?”, *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(2):373-385.

Bai, Y., Dong, Z., Liu, H. & Liu, S. (2017). “We may be different, but I can help you: The effects of leaders’ political skills on leader–follower power distance value incongruence and withdrawal behavior”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2):216-229.

Białas, S. (2009). “Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital”, *Journal of Intercultural Management*, 1(2):105-115.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., ... Shapiro, D. (2001). “Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 37:300–315.

Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.

- Can, E. & Gündüz, Y. (2021). “Öğretmenlerin Güç Mesafesi ve Öz Yeterlik Algıları ile İş Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(3):1173-1189.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). “Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?”, *Journal of Management*, 26(1):5–30.
- Crouch, A. & Yetton, P. (1988). “Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41:65–82.
- , A. (2016). “Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1):29-48.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). “Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology*, 74(4):580-590
- Demirtaş, Ö. & Biçkes, D. M. (2014). “Makyavelizm’in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması”, *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 16(2):98-112.
- Dorfman, P. & Howell, J. P. (1988). “Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited”. (Ed. R. N. Farmer, & E. G. McGoun), *Advances in International Comparative Management*, ss. 127–150, JAI Press, London, UK.
- Dörtüoğlu, İ. T. (2012). “Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.*
- Erkuş, A. (2011). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). “Impact of behavioral integrity on organizational identification: the moderating roles of power distance and organizational politics”, *Management Research Review*, 39(6):672-691.
- Eroğlu, Abdullah (2010), “Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları”, (Ed. Şeref Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, ss 207-233, Asil Yayıncılık, Ankara.
- Ersoy, E. & Levent, F. (2020). “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(4):345-356.
- Ertürk, E. & Bedük, A. (2015). “Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1):1-19.
- Eylon, D. & Au, K. Y. (1999). “Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension”. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3):373-385.
- Farh, J. L., Hackett, R. D. & Liang, J. (2007). “Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support—Employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality”, *Academy of Management Journal*, 50(3):715–729.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). “Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability”, *Academy Of Management Review* 17(2):183-211.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A. & Leech N. L. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım* (Çev: Selahattin Turan), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z. & Jebran, K. (2018). “Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan”, *Future Business Journal*, 4(1):68-83.

Gun, G. (2019). "The Mediating Role of Power Distance in the Influence of Organizational Culture Types on Organizational Silence", *Social Sciences Management, Marketing, Accounting-Finance and Economics*, 25(1):125-142.

Hauff, S. & Richter, N. F. (2015). "Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction: An empirical analysis using different cultural measures", *Cross cultural management*, 22(1):68-89.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, California.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw- Hill, London.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications, Beverly Hills.

House, R. L., Filley, A. C., & Gujarati, D. W. (1971). "Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations", *Journal of Applied Psychology*, 55:422-432.

Jost, J. T. & Hunyady, O. (2005). "Antecedents and consequences of system-justifying ideologies", *Current directions in psychological science*, 14(5):260-265.

Kalağan, G. & Güzeller, C. O. (2010) "Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27:83-97.

Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 700-707, Eskişehir.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara.

Khatri, N. (2009). "Consequences of power distance orientation in organisations", *Vision*, 13(1):1-9.

Kızanıklı, M. M., Koç, H. & Kılıçlar, A. (2016). "Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4):448-504.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance", *Academy of Management Journal*, 44(3):557-569.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework", *Journal of International Business Studies*, 37:285-320.

, W. J. & Shim, J. H. (2017). "Effects of Machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9):1485-1498.

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study", *Journal of Organizational Behavior*, 23:1-18.

Latané, B. (1996). "Dynamic social impact: The creation of culture by communication", *Journal of Communication*, 46:13-25.

Lee, K., Scandura, T.A. & Sharif, M.M. (2014), "Cultures have consequences: a configural approach to leadership across two cultures", *The Leadership Quarterly*, 25(4):692-710.

Littlemore, J. (2003), "The effect of cultural background on metaphor interpretation", *Metaphor and Symbol*, 18(4):273-288.

, S. M. & Liao, J. Q. (2013). "Transformational leadership and speaking up: Power distance and structural distance as moderators", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41: 1747-1756.

- Liu, S., Jiang, K., Chen, J., Pan, J. & Lin, X. (2018). "Linking employee boundary spanning behavior to task performance: the influence of informal leader emergence and group power distance", *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12):1879-1899.
- Luria, G., Cnaan, R. A. & Boehm, A. (2015). "National culture and prosocial behaviors: Results from 66 countries", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5):1041-1065.
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M. H. & Altun, S (2020). "Perakende Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(9):42-55.
- Matusitz, J. & Musambira, G. (2013). "Power distance, uncertainty avoidance, and technology: analyzing Hofstede's dimensions and human development indicators", *Journal of Technology in Human Services*, 31(1):42-60.
- Merkin, R.S. (2018). *Saving Face in Business*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Montag, C., Duke, É., Sha, P., Zhou, M., Sindermann, C. & Li, M. (2016), "Does acceptance of power distance influence propensities for problematic Internet use? Evidence from a cross-cultural study", *Asia-Pacific Psychiatry*, 8(4):296-301.
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). "Distance in organizations", *Human Resource Management Review*, 3:321-357.
- Nawaz, A., Hussain, A. & Sohail, A. (2020). "Impacts of Power-Distance on Leadership-Styles: A Survey of Administrators in Gomal University, DI Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan", *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2:17-24.
- Özdamar K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Punch, K.F. (1998). *Introduction To Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Sage, London.
- Rafiei, S. & Pourreza, A. (2013), "The moderating role of power distance on the relationship between employee participation and outcome variables", *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1):79-83.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F. & Lawler, J. J. (2000). "Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism", *Journal of applied psychology*, 85(5):643-658
- Schermerhorn, J. & Bond, M. (1991). "Upward and Downward Influence Tactics in Managerial Networks: A Comparative Study Of Hong Kong and Americans", *Asia-Pacific Journal of Management*, 8(2):147-158.
- Sinha, J. B. P., Daftuar, C. N., Gupta, R. K. & Mishra, R. C. (1994). "Regional similarities and differences in people's beliefs, practices and preferences", *Psychology and Developing Societies*, 6:131-150.
- Sungur, O. (2010), "Korelasyon Analizi", (Ed. Şeref Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, ss 115-129, Asil Yayıncılık, Ankara.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin, Ankara.
- Şimşek, Ş. & Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Tan, W. & Chong, E. (2003). "Power distance in Singapore construction organizations: implications for project managers", *International Journal of Project Management*, 21(7):529-536.
- Taucean, I. M., Tamasila, M. & Negru-Strauti, G. (2016). "Study on management styles and managerial power types for a large organization", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221:66-75.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review* 15(4):666-681.

Tsahuridu, E. E. (2007). "Knowledge is power/power corrupts: Should we empower people at work?", *World Ethics Forum (WEF) Conference Proceedings* (Editör: C. Sampford & C. Connors), The Institute for Ethics, 379-385, Oxford, United Kingdom.

Turan, S., Durceylan, B. & Şişman, M. (2005). "Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13):181-202.

Uzun, T. (2020). "Relationships between Power Distance, Organizational Commitment, and Trust in Schools", *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(3):359-371.

Varoğlu, A. K., Basım, N. & Ercil, Y. (2000). "Bilimsel araştırma yöntemine farklı bir bakış: Analitik düşünce-bütünleşik düşünce modelleri ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi araştırması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi, 421-444, Nevşehir.

Vidarthi, P.R., Anand, S. & Liden, R.C. (2014), "Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance", *The Leadership Quarterly*, 25(1):232-244.

Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve Otorite*, Adres Yayınları, Ankara.

Yang, J., Mossholder, K. W. & Peng, T. K. (2007). "Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects", *Journal of Applied Psychology*, 92:681-692.

Yıldırım, B. & Deniz, A. (2014). "The relationship between power distance and organizational commitment in primary schools", *Educational Research and Reviews*, 9(19):750-760.

Yıldız, A. & Kaya, S. (2017). "İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme", *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1):1-21.

Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2018). "Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4):671-686.

Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D. & Rahayu, M. (2015). "The Role of job satisfaction and power distance in determining the influence of organizational justice toward the turnover intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211:42-48.

Zhang, Y. & Begley, T. M. (2011). "Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17):3601-3617.