

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

UZAKTAN ÇALIŞMA TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA
ETKİSİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasemin AKANT

2100007818

Anabilim Dalı: Psikoloji

Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Derya DENİZ

HAZİRAN 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

UZAKTAN ÇALIŞMA TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMAYA
ETKİSİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Yasemin AKANT
2100007818

Anabilim Dalı: Psikoloji
Program: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Derya DENİZ

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN YILDIRIM

Dr. Öğretim Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

HAZİRAN 2024

ÖNSÖZ

Bu tezin tamamlanmasında emeği geçen herkese öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca bana destek olan, her zaman yanımda olan ve beni cesaretlendiren annem Zehra Yalçın, dayım Şevki Yalçın, anneannem Zekiye Yalçın ve dedem Aslan Yalçın’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecimde bana rehberlik eden, değerli önerileriyle ve yol gösterici tutumuyla beni destekleyen danışmanım Doç. Dr. Derya Deniz’e özel bir teşekkür borçluyum.

Beni her zaman cesaretlendiren, destekleyen ve güvenini eksik etmeyen müdürüm Neslihan Şahin ve yönetmenim Demre Özkan’a teşekkür ederim.

Ayrıca, bu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan, hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen ve moral veren arkadaşlarım Tuğçe ve Kübra’ya minnettarım. Son olarak her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen Muhammet Recep Bolat’a özel teşekkürlerimi iletmek isterim.

Yasemin Akant
Haziran 2024

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR.....	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemli	2
1.2.Çalışmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	3
1.3.Çalışmanın Yapısı ve İçeriği.....	3
2.KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Uzaktan Çalışma	4
2.2. Çalışma.....	4
2.3.Çalışma Psikolojisi.....	5
2.4.Uzaktan Çalışma Kavramı	5
2.4.1.Uzaktan Çalışmanın Tarihçesi	6
2.4.2.Uzaktan Çalışma Türleri	8
2.4.2.1.Ev Esaslı Uzaktan Çalışma	8
2.4.2.2.Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma.....	9
2.4.3.Uzaktan Çalışmanın Avantajları	10
2.4.3.1.Uzaktan Çalışmanın İşveren Açısından Avantajları	10
2.4.3.2.Uzaktan Çalışmanın İşçi Açısından Avantajları	10
2.4.3.3.Uzaktan Çalışmanın Toplum Açısından Avantajları	11
2.4.4.Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları.....	12
2.4.4.1.Uzaktan Çalışmanın İşveren Açısından Dezavantajları.....	12
2.4.4.2.Uzaktan Çalışmanın İşçi Açısından Dezavantajları.....	13
2.4.4.3.Uzaktan Çalışmanın Toplum Açısından Dezavantajları	14
2.4.5.Uzaktan Çalışmayla Birlikte Ortaya Çıkan Problemler	15

2.4.5.1.Ulaşılammama Hakkı.....	15
2.4.5.2.Teknostres	15
2.4.5.3.Zoom Yorgunluğu.....	16
2.4.6.Uzaktan Çalışma Tutumu.....	17
2.4.6.1. Tutum	17
2.4.6.2.Uzaktan Çalışma Tutumu.....	18
2.5.Yabancılaşma Kavramı ve Tarihçesi.....	20
2.5.1. Yabancılaşma Tarihçesi	20
2.5.1.1.Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) ve Yabancılaşma	20
2.5.1.2. Karl Marx (1818-1883) ve Yabancılaşma.....	21
2.5.1.3. Max Weber (1864-1920) ve Yabancılaşma	22
2.5.1.4. Erich Fromm (1900-1980) ve Yabancılaşma.....	22
2.5.1.5.Melvin Seeman (1918-2020) ve Yabancılaşma	23
2.5.2.Örgütsel Yabancılaşma Kavramı	24
2.5.3.Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları	24
2.5.3.1.Güçsüzlük (Powerlessness).....	25
2.5.3.2.Anlamsızlık (Meaninglessness)	26
2.5.3.3.Normsuzluk/Kuralsızlık (Normlessness)	26
2.5.3.4.Yalıtılmışlık/Topluma Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation).....	27
2.5.3.5.Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	27
2.5.4.Örgütsel Yabancılaşma Nedenleri.....	28
2.5.4.1.Örgütsel Yabancılaşmanın İçsel Faktörleri	28
2.5.4.1.1.Yönetim Tarzı	28
2.5.4.1.2.Örgüt Büyüklüğü.....	29
2.5.4.1.3.Bilgi Akışı	29
2.5.4.1.4.Grup Özellikleri	30
2.5.4.1.5.İlişki Tarzları	30
2.5.4.1.6.Üretim Biçimi.....	30
2.5.4.1.7.İşbölümü.....	31
2.5.4.1.8.Çalışma Koşulları.....	31
2.5.4.1.9.İnanç ve Tutumlar	32
2.5.4.1.10.Geçmiş Deneyimler.....	32
2.5.4.2.Örgütsel Yabancılaşmanın Dışsal Faktörleri	33
2.5.4.2.1.Ekonomik Yapı	33
2.5.4.2.2.Teknolojik Yapı	34

2.5.4.2.3.Toplumsal ve Kültürel Yapı.....	35
2.5.4.2.4.Sanayileşme ve Kentleşme.....	36
2.5.4.2.5.Politik ve Hukuki Yapı.....	36
2.5.4.2.6.Sendikalar.....	37
2.5.4.2.7.Kitle İletişim Araçları	37
2.5.5.Örgütsel Yabancılaşma Sonuçları.....	37
2.5.5.1.İş Tatminsizliği.....	37
2.5.5.2.Örgütsel Sessizlik.....	38
2.5.5.3.Mesleki Tükenmişlik.....	39
2.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	40
2.5.6.Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde Kullanılabilecek Yöntemler.....	40
2.5.6.1.Örgütsel Müdahaleler.....	41
2.5.6.2.İş Zenginleştirme.....	41
2.5.6.3.İş Değiştirme	41
2.5.6.4.Yönetime Katılım.....	42
2.5.6.5.Stres Yönetimi.....	42
2.5.6.6.Çatışma Yönetimi.....	42
2.5.6.7. Bireysel Müdahaleler	43
2.5.6.8.Kendini Tanıma.....	43
2.5.6.9.Kendini Geliştirme	43
2.7.Liderlik ve Dijital Liderlik	44
2.7.1.Liderlik Tanımı	44
2.7.2.Liderlerin Özellikleri.....	45
2.7.3.Liderlik Tarzları	47
2.7.3.1.Demokratik Liderlik.....	47
2.7.3.2.Otokratik Liderlik.....	47
2.7.3.3.Tam Serbesti Taniyan Lider.....	47
2.7.3.4.Destekleyici Liderlik.....	48
2.7.3.5.Otantik Liderlik.....	48
2.7.3.6.Karizmatik Liderlik.....	49
2.7.3.7.Dönüşümcü/Dönüşümsel Liderlik	49
2.8.Dijital Liderlik.....	50
2.8.1.Dijital Liderliğin Özellikleri	51
2.8.2.Dijital Liderlik ile İlgili Araştırmalar.....	52
3.YÖNTEM.....	56

3.1.Araştırma Modeli	56
3.2.Araştırmanın Hipotezleri.....	56
3.3.Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi.....	57
3.3.1.Demografik Bilgi Formu.....	57
3.3.2.Uzaktan Çalışma Tutumları Ölçeği.....	58
3.3.3.Yabancılaşma Ölçeği	59
3.3.4.Dijital Liderlik Ölçeği	59
3.4.Verilerin Analizi.....	60
4.BULGULAR.....	61
4.1.Demografik Bulgular.....	61
4.2.Normallik Dağılımı	63
4.3.Güvenilirlik Analizi.....	65
4.4.Korelasyon Analizi.....	67
4.5.Regresyon Analizi	71
4.6. Düzenleyici Değişken Analizi.....	73
4.7.Farklılık Analizleri	74
4.7.1.Uzaktan Çalışma Tutumu ve Örgütsel Yabancılaşmanın Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	74
4.7.2.Uzaktan Çalışma Tutumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	74
4.7.3.Uzaktan Çalışma Tutumunun Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	75
4.7.4.Uzaktan Çalışma Tutumunun Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılması	75
4.7.5.Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılması	76
4.7.6.Uzaktan Çalışma Tutumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	77
4.7.7.Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sıklığına Göre Karşılaştırılması	78
4.7.8.Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılması	78
4.7.9.Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışan Başka Biri Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması	80
4.7.10.Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışma İçin Uygun Ortam Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması	80
5.SONUÇ VE TARTIŞMA.....	82
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	112
EK 1. Anket Formu	112

KISALTMALAR

Akt.	:Aktaran
Ark.	:Arkadaşları
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü
OAPEC	:Organization of Arab Petroleum Exporting Countries
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
TDK	:Türk Dil Kurumu
Vd.	:Ve diğeri
SS	:Standart Sapma
p	:Anlamlılık değeri
F	:Anova Değeri
$\bar{x}$	:Ortalama
r	:Korelasyon Katsayısı
t	:T testine ilişkin parametre
Ort	:Ortalama

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1. Demografik Özerlikler	61
Tablo 4.2. Normallik Dağılımı Tablosu	64
Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 4.4 Korelasyon Analizi.....	68
Tablo 4.5. Uzaktan Çalışma Tutumunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi	71
Tablo 4.6. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Olumlu Tutum Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi	71
Tablo 4.7. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Beceri Geliştirme Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi.....	72
Tablo 4.8. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Olumsuz Tutuma Direnç Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi.....	72
Tablo 4.9. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Kurumsal Destek Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi.....	73
Tablo 4.10. Uzaktan Çalışma Tutumunun Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisinde Dijital Liderliğin Düzenleyici Rolü	73
Tablo 4.11: Uzaktan Çalışma Tutumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-tesi Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.12. Uzaktan Çalışma Tutum ve Örgütsel Yabancılaşmanın Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-tesi Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4.13. Uzaktan Çalışma Tutumunun Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları	75
Tablo 4.14. Uzaktan Çalışma Tutumunun Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları.....	76

Tablo 4.15. Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyime Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları	76
Tablo 4.16. Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılmasında LSD Post Hoc Sonuçları.....	77
Tablo 4.17. Uzaktan Çalışma Tutumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.18. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sıklığına Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları	78
Tablo 4.19. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları	78
Tablo 4.20. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılmasında LSD Post Hoc Sonuçları.....	79
Tablo 4.21. Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışan Başka Biri Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi Analizi Sonuçları	80
Tablo 4.22. Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışma İçin Uygun Ortam Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.23. Test Edilen Hipotez Sonuçları	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	56
-------------------------------------	----



Üniversite : İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı : Psikoloji
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Edebiyatı Tez Danışmanı. : Doç. Dr. Derya DENİZ
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2024

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı uzaktan çalışma tutumlarının örgütsel yabancılaşmaya etkisini araştırmak ve dijital liderliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu amaç itibarıyla anket tekniği kullanılarak bankacılık sektöründe uzaktan veya hibrit model ile çalışan 439 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. 76 kişinin uzaktan çalışmadığını belirtmesi ile araştırma kriterlerine uymadıkları için dahil edilmeyerek 363 kişinin verileri ile analiz yapılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 27 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmada hipotezleri sınamak amacıyla; anlamlı farklılıkları belirlemek için t-Tesit ve ANOVA analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için pearson korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama durumunu belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının medeni duruma, eğitime, iş deneyimine, yaşa, uzaktan çalışma sıklığına, evde uzaktan çalışan başka biri olup olmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı, cinsiyete, kurumdaki toplam iş deneyimine, iş yükü durumuna ve evde uzaktan çalışmak için uygun ortam olup olmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Uzaktan çalışma tutumu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Uzaktan çalışma olumlu tutum alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Uzaktan çalışma beceri geliştirme alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Uzaktan çalışma olumsuz tutuma direnç alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır. Uzaktan çalışma kurumsal destek alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Uzaktan çalışma tutumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide, dijital liderliğin düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, Uzaktan Çalışma Tutumu, Örgütsel Yabancılaşma, Liderlik, Dijital Liderlik

University : İstanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Psychology
Programme : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Assoc. Prof. Derya DENİZ
Degree Awarded and Date : Master's Thesis, 2024

ABSTRACT

The objective of this thesis is to examine the impact of remote working attitudes on organizational alienation, with a particular focus on the moderating role of digital leadership. A total of 439 white-collar employees working remotely or with a hybrid model in the banking sector were surveyed. As 76 individuals indicated that they did not engage in remote work, they were excluded from the analysis as they did not meet the research criteria. The data from 363 individuals were thus included in the analysis. The data obtained was subjected to analysis using the IBM SPSS 27 program. To test the hypotheses formulated in the research, the following statistical techniques were employed: t-test and ANOVA analysis to determine significant differences; Pearson correlation analysis to determine the relationships between variables; and regression analysis to determine whether the independent variable predicted the dependent variable. According to the findings; the total score of remote working attitude does not differ significantly according to marital status, education, work experience, age, frequency of remote working, whether there is another individual working remotely at home or not, gender, total work experience in the institution, workload status and whether there is a suitable environment for remote working at home. It was found that there was a significant difference in the prediction of organizational alienation according to remote working attitude. The remote working positive attitude sub-dimension is a significant and positive predictor of organizational alienation. The remote working skill development sub-dimension was found to predict organizational alienation significantly and positively. The remote working negative attitude resistance sub-dimension was found to predict organizational alienation significantly and negatively. The remote working institutional support sub-dimension was found to predict organizational alienation significantly and positively. The moderating role of digital leadership in the relationship between remote working attitude and organizational alienation has been established.

Key Words: Remote Working, Remote Working Attitude, Organizational Alienation, Leadership, Digital Leadership

1.GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgisayar ve internet ağlarında gelişimler meydana gelmiştir. Günümüzde sınırsız ağ ve veri tabanı erişimi sayesinde her zaman her yerden yapılabilecek işlerin sayısı da artmıştır. Covid-19 pandemisi ile birlikte uzaktan çalışma sıklıkla tercih edilen bir hale gelmiştir (Erkanlı Başbüyük, 2023). Uzaktan çalışmanın sıklaşması ile birlikte uzaktan çalışmanın hem çalışanlar hem de kurumlar için olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkmıştır. Bu sebeple uzaktan çalışma birçok araştırmacı tarafından ilgi çekmiş ve araştırılmıştır. Uzaktan çalışma, çalışanın refahıyla ilgili iki uçlu bir süreçtir. Bir yandan uzaktan çalışma iş özerkliğini arttırabilir, iş yaşam dengesini olumlu yönde iyileştirebilir, fiziksel yorgunluğun azalması ile birlikte bağlılık ve üretkenlikte artış görülebilir ama bir yandan da evde uygun ortamın sağlanamaması daha az üretkenliğe ve iş memnuniyetinde azalışa neden olabilir. Aynı zamanda evde çalışmakta zorlanan kişiler için olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Hipp ve Krzywdzinski, 2023). İş yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunması, zamandan tasarruf, rahatlık, esenlik gibi durumlar uzaktan çalışmanın avantajlarında bahsedilebilirken iş arkadaşları ile görüşememe, sosyal temasın azalması, evdeki ergonomik sorunlar gibi problemler ise evden çalışmanın dezavantajı olarak bahsedilebilir (Akça ve Küçükoğlu, 2020).

Kendilerine verilen görevleri koordine etmek için sanal ortamlarda bir araya gelen ve belirlenen bir amaç doğrultusunda çalışan sanal ekipler; Organizasyonlara seyahat, koordinasyon ve zaman maliyetlerinin aşılmasında önemli avantajlar sağlar. Günümüzde organizasyonlar, dinamik ortamlarına cevap vermek ve görevleri yürütmek için coğrafi olarak farklı bölgelerde dijital teknolojiler yardımıyla sanal ekipler halinde organize edilmektedir. Bu ekiplerde çalışan bireyler aynı ortamda bulunmayan ve teknolojik iletişim araçları aracılığıyla etkileşimde bulunan çalışanlardır. Uzaktan çalışmak zorunda olan sanal ekipleri yönetmek, fiziksel olarak bir arada olan ekipleri yönetmekten farklı beceriler gerektirir. Dijital liderlik bu gereklilik nedeniyle ortaya çıkmıştır (Tutar ve Güler, 2022).

Dijitalleşmenin başlangıcında, E-liderlik sadece mevcut organizasyonları desteklemek için BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) kullanarak liderlik etmek anlamına geliyordu, oysa günümüzde dijital liderlik, dijital iş modelleri ve dijital organizasyonlardan oluşan bilgi temelli bir topluma liderlik etmek anlamına gelmektedir. Literatürde dijital liderliğin farklı tanımlarını görmek mümkündür. Dijital liderliği dijital dönüşüm sürecindeki liderlik tarzı olarak görenler, dijital liderliği, insanların bağlantıda kalmasına ve katılımına olanak tanıyan ekipler oluşturarak inovasyon kültürü, risk toleransı ve sürekli dijital dönüşüm yoluyla iyileşme sağlamak olarak görenlerle birlikte dijital liderliğin liderliğe liderlik etmekten daha fazlasını ifade ettiğini görenler bulunmaktadır (Büyükebeş vd., 2022).

Yabancılaşma hem kurumsal hem de kişisel olumsuzluklara neden olan bir durumdur. Yabancılaşma çalışanların motivasyonunu düşürmekte, psikolojik olarak işten uzaklaşmalarına neden olmakta ve işe katılımı azaltmaktadır. İşe yabancılaşma, iş kaybı ve yaşam doyumu, düşük verimlilik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve organizasyona düşük bağlılık, yüksek iş gücü devri ve dalkavukluk, işten tatminsizlik ortaya çıkıyor (Ghaleb, 2024).

Tüm bunlardan hareketle, uzaktan çalışma modeli ile çalışan kişilerin, uzaktan çalışmaya karşı tutumları, örgütsel yabancılaşma ile ilişkisi ve bu ilişkide dijital liderliğin rolü önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; uzaktan çalışma modeli ile çalışan kişilerin, uzaktan çalışmaya karşı tutumunun, örgütsel yabancılaşma ile ilişkisini ve bu ilişkide dijital liderliğin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Çalışanın uzaktan çalışma tutumunun örgütsel yabancılaşmaya olan etkisi nedir?
- Çalışanın uzaktan çalışma tutumunun örgütsel yabancılaşmaya olan etkisinde dijital liderliğin düzenleyici rolü nedir?
- Uzaktan çalışma tutumu; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, iş yerindeki çalışma süresi, yaş, uzaktan çalışma sıklığı, uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumu, evde başka uzaktan çalışan olup

olmadığı, evde uzaktan çalışma için fiziksel imkan varlığı gibi demografik değişimlere göre farklılık sağlar mı?

Covid-19 pandemi dönemi ile birlikte hayatımıza giren uzaktan çalışma ilgi çeken ve araştırılan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Ancak uzaktan çalışma tutumunun örgütsel yabancılaşmaya olan etkisini araştırarak araştırmalar oldukça sınırlıdır. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ve teknolojinin gelişimi ile birlikte dijital liderlikte ilgi çeken bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital liderliğin düzenleyici değişken etkisini araştırmalar da sınırlı sayıdadır. Bu sebeple çalışmanın literatüre güncel konular ile ilgili katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2.Çalışmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada her bir katılımcının anket sorularını, dış etkenlerden bağımsız olarak samimi ve doğru bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

Bu araştırmanın örnekleme bankacılık sektöründe uzaktan çalışanlar ile sınırlıdır.

Araştırmada özel ve kamu bankası olarak ayırım yapılmaması sınırlılıkları arasındadır.

Farklı sektörlerde de araştırma tekrarlanabilir.

1.3.Çalışmanın Yapısı ve İçeriği

Çalışmanın ilk bölümü olan giriş bölümünde çalışmanın kavramları tanıtılmıştır. Çalışmanın içeriği, amacı, önemi ve varsayımlarından da bu bölümde bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; uzaktan çalışma ve uzaktan çalışma tutumu, örgütsel yabancılaşma, liderlik ve dijital liderlik kavramlarının tanımları yapılarak detaylı şekilde açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yönteminden bahsedilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri, örneklem ve veri toplama yöntemi ve ölçeklerin açıklanması bu bölümde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın bulguları açıklanmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde ise sonuçlar aktarılmış ve tartışma bölümü yazılmıştır.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümü olan kuramsal çerçeve bölümünde uzaktan çalışma, örgütsel yabancılaşma ve dijital liderliğin literatür taraması yapılacaktır.

2.1. Uzaktan Çalışma

Çalışmanın bu bölümünde çalışma ve uzaktan çalışma tanımlanacaktır. Uzaktan çalışmanın tarihçesi, uzaktan çalışma türleri, uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları ve uzaktan çalışmayla birlikte ortaya çıkan problemlerden bahsedilecektir. Ayrıca tutum ve uzaktan çalışma tutumu tanımlanacaktır.

2.2. Çalışma

Çalışmak, insanlığın varoluşundan beri süregelen en önemli kavramlardan biridir. İnsanın yaşama devam edebilmesi için yiyecek ve barınma gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu sebeple insan her zaman çalışmak zorunda kalmıştır. Dünyanın değişmesi ile birlikte çalışma kavramının da tanımı ve kapsamı değişmeye ve gelişmeye devam etmiştir çünkü insanın ihtiyaçları ve istekleri de değişmeye devam etmiştir. Önceden barınmak ve karnını doyurmak için çalışan insan psikolojik sebeplerle de çalışmak istemektedir (Demircioğlu, 2022). Günümüzde Türk Dil Kurumu çalışmak kavramını birden fazla şekilde tanımlamıştır. Aşağıda bu tanımların bazıları paylaşılmıştır.

- “Bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak” (TDK, 2023)
- “Herhangi bir iş üzerinde olmak” (TDK, 2023)
- “İşi veya görevi olmak, bulunmak” (TDK, 2023)

Bu tanımlar doğrultusunda çalışma kavramı genel olarak bir işe sahip olmak ve o işi yapmak anlamına gelmektedir. Emek harcanarak yapılan işin sonucunda ise bir çıktı çıkması beklenmektedir.

2.3.Çalışma Psikolojisi

Çalışma, insanlığın varoluşundan beri süregelen ve yaşamı sürdürmeyen destek olan sosyal bir faaliyet olarak insanı temeline alan bir faaliyettir (Yankın, 2019). Bundan dolayı çalışma, hayat boyunca insanı direkt olarak etkileyen etkenlerden biridir. Çalışma psikolojisinin incelenmesinin temel amacı çalışanların örgüt içindeki davranış ve psikolojisini analiz etmektir. Çalışma psikolojisi örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel motivasyon, örgütsel stres, iş yaşam dengesi, işe yabancılaşma ve örgüte yabancılaşma gibi birçok faktörü inceler (Uysal ve Yıldız, 2014).

Günümüzde çalışma, yetişkinlik döneminde bireyin hayatına girer ve temel gelişim basamaklarından biri olarak görülür. Kişinin fiziksel ve zihinsel olarak çalışmada bulunması ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan doyum sağlamasına neden olmaktadır (Arslantaş, 2013). Çalışanlar, örgüt içinde örgüt kültürüne göre farklı davranış ve tutumlar sergileyebilirler. Bu davranışlarda, çalışanların örgüt kültürünü algılama biçimlerinde etkilidir (Uysal ve Aydemir, 2014).

İnsan hayatının ve gününün büyük bir kısmını çalışarak geçirir. İnsan için çalışma sadece maddi bir getiri sağlamamalı, aynı zamanda manevi açıdan da tatmin edici olmalıdır. Çalışma hayatındaki olumlu ve olumsuz deneyimler, kişinin psikolojisini de önemli düzeyde etkiler. İş yaşamındaki zorluklar kişinin genel yaşam kalitesini de etkiler (Keser, 2006).

2.4.Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma; telefon, tablet ve bilgisayarlar gibi bilgi iletişim teknolojileri kullanarak iş yeri dışında yapılan bir çalışma türüdür (Eurofound ve ILO, 2017).6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 2'nci maddesinde uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2016).

Avrupa'da uzaktan çalışma “tele working” olarak ifade edilmektedir. Tele kavramının dilimizde “uzaktan” anlamına gelmektedir. Bu yüzden “tele working” dilimize “uzaktan çalışma olarak çevrilebilmektedir. Ancak bazı kaynaklarda tele çalışma kavramı da kullanılmaktadır. Uzaktan çalışma, belirtilen çalışma saatleri

içerisinde geleneksel işyerinden uzakta yapılabilecek iş yapılış biçimlerinden biridir (Ölçer, 2004). Her çalışma özünden uzaktan çalışmaya uygun olmayabilir. İşin görev ve sorumlulukları, operasyonel gereklilikler, şirketin ve ekibin ihtiyaçları, gerekli teknolojik altyapının varlığı gibi çeşitli faktörler işin uzaktan çalışmaya uygunluğu etkiler (Dale, 2022). Jämsen vd. (2022) yılında uzaktan çalışmayı, işveren tarafından sağlanan ofis dışında farklı bir yerden teknolojiyi kullanarak çalışmak olarak tanımlamıştır.

Uzaktan çalışan; çalışmak için teknolojiden faydalanarak işyeri dışında çalışma imkânı olan, çalışma eylemini iş yeri dışında da ortaya getirebilen çalışandır. Bu kişiler hem evde hem de işyeri dışında herhangi bir yerde de çalışabilirler (Öncü, 2022). Uzaktan çalışan işçiler ile işverenin sağladığı ofis ortamında çalışan işçiler arasında nitelik olarak bir fark bulunmamaktadır. İşveren mutlaka işçiye iş sağlığı ve güvenliği kapsamında koruma altına almak ve gerekli ekipmanları sağlamak zorundadır. Eğitim ve sağlık gözetimi hususunda da destek vermeye devam etmek zorundadır (Demir, 2021).

2.4.1.Uzaktan Çalışmanın Tarihçesi

Uzaktan çalışmanın ilk konuşulmaya başlanması ve uygulamaya geçmesi ise 1973 yılında yaşanan OAPEC petrol birliğinin ambargo uygulamasının krize sebep olması ile başlamıştır (ILO, 2016). Amerika’da kriz yaşanması ile petrol fiyatları çok yükselişe geçmiş ve işçilerin iş yerlerine ulaşma maliyetlerinde çok fazla bir artış görülmüştür. Bunun kalıcı olmasından kaynaklanan endişenin sonucunda ise çözüm olarak uzaktan çalışma yöntemi tartışılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu sayede ulaşım ve ısınma masraflarının düşürülmesi hedeflenmiştir (ILO, 2016).

Petrol krizinden sonra uzaktan çalışmanın tekrar yoğun bir şekilde konuşulması 1989’da San Francisco’da meydana gelen Loma Linda depremidir. Bu depremin verdiği hasarla birlikte San Francisco-Oakland Körfezi Köprüsü bir ay süreli şekilde kapatılmıştır. Bu sebeple tadilat tamamlanana kadar insanlar ofislerine gidememiştir. Çalışanlar evlerinden ya da uygun konumlardan çalışarak süreci atlattımlardır (Kefeli Berber, 2022). Aynı şekilde, 11 Eylül 2001’de yapılan terör saldırısı ile uzaktan çalışmanın gerekliliği konuşulmaya başlanmıştır. 11 Eylül’e kadar iş sürekliliği konularında çalışanların işe ulaşamamasına gerekli önem verilmiyordu. Yaşanan bu olay ile birlikte terör saldırıları, doğa olayları ve bulaşıcı hastalıklar gibi durumlarda

Çalışanların ofise gidememe durumları dikkate alınarak iş sürekliliği planlarının yapılması gerektiği dşnlmeye başlanmıştır (Kefeli Berber, 2022).

2020 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışma biçimi bir zorunluluk haline gelmiştir. Salgın sebebiyle birçok ülke de uzaktan çalışma hayata geçmiştir. Covid-19 ile birlikte olası zorunlu durumlarda çalışma hayatının nasıl değişmesi gerektiği tartişılmaya başlanmıştır. Örneğin aşırı kar yağışı, hava olayları, deprem gibi durumlarda uzaktan çalışmanın kullanılabileceği düşünülmektedir (ILO, 2020).

Salgınlar ve krizler dışında uzaktan çalışmanın tarihçesine baktığımızda 1980 sonrasında teknolojinin hızlıca gelişmesi ve kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanması ile birlikte uzaktan çalışma fırsatları da artmıştır. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve herhangi bir yerden ulaşılabilir hale gelmesi ile birlikte uzaktan çalışmanın kullanılması kolaylaşmış ve daha yaygın hale gelmiştir (Algarni ve Jan, 2024). Uzaktan çalışmanın hem işveren için hem de çalışan için birçok faydasının bulunması sebebi ile literatürün tartişılan önemli bir konusu haline gelmiştir. İşyeri için maliyeti düşürmesi bir avantaj olarak görülürken aynı zamanda da esnek çalışmak isteyen yetenekleri elde tutmak için zorunluluk haline gelmektedir (Ayar, 2022). Uzaktan çalışmanın tercih edilmesinin bir diğer nedeni de iş yaşam dengesini sağlamakta zorluk çeken grupların çalışma hayatına katılmasına katkı sağlamasıdır. Örneğin kadınların çalışma hayatına etkin bir şekilde girmesi ile birlikte çift kariyerli ailelerde ise uzaktan çalışma oldukça gerekli bir hale gelmektedir. İş yaşam dengesini korumak isteyen aileler uzaktan çalışabilecekleri işleri tercih etmektedirler. Böylece aile sorumluluklarını daha iyi dengeleyebilmekte ve çocukları ile daha fazla vakit geirebilmektelerdir (Tokol, 2021).

Covid-19 salgını sonrasında uzaktan çalışma ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu dönemde yapılan çalışmaların birkaçından bahsedilecektir.

- Ayar'ın 2022 yılında yaptığı araştırmanın rneklemi kamu bankasında çalışan 326 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre uzaktan çalışanların iş yaşam dengesi ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Irawanto ve diğerlerinin 2021 yılında 472 Endonezya'da ve evden çalışma modelinde çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre Covid-19

döneminde uzaktan çalışan çalışanların, aileleriyle daha yakın hale gelmesi ile birlikte iş yaşam dengeleri olumlu yönde ilerleme kaydetmiştir.

- Tuna ve Türkmendağ'ın 2020'de yaptığı araştırmada, 58 beyaz yakalı çalışan ve yöneticiden oluşan yarı-yapılandırılmış mülakat ile veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, uzaktan çalışmada evde çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün artması ve iş ortamının değişmesi motivasyonu olumsuz olarak etkileyen durumlar arasındadır. Motivasyonu olumlu olarak etkileyen durumlar ise maddi ve vakit olarak kazanç sağlanması, ev işe daha fazla ilgilenebilme, rahat ve esnek iş ortamıdır.
- Meşhürtürk'ün 2023 yılında yaptığı araştırma sonucunda, uzaktan çalışmaya karşı tutumların çalışanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki sergilediğine ulaşılmıştır.
- Özkanan'ın 2021 yılında Batı Akdeniz'de yer alan devlet üniversitelerinde görev yapan idari personel ile yarı yapılandırılmış görüşme ile yaptığı araştırmada uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları incelenmiştir. Aileye zaman ayırma, ulaşım giderlerinde azalma, rahatlık gibi avantajlardan bahsedilirken, iletişim kopukluğu işlerin aksaması ve işe adaptasyon gibi dezavantajlardan bahsedilmiştir.

2.4.2.Uzaktan Çalışma Türleri

Literatürde uzaktan çalışmanın birçok türüne rastlanmaktadır. Ev esaslı uzaktan çalışma ve merkez esaslı uzaktan çalışma en öne çıkan iki türdür. Bu bölümde ev esaslı uzaktan çalışma ve merkez esaslı uzaktan çalışma tanımlanacaktır.

2.4.2.1.Ev Esaslı Uzaktan Çalışma

Tele çalışmanın ilk ortaya çıkışında ev merkezli tele çalışma yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Tele çalışmanın anlamı ise işçinin, iş görmeyi işyeri dışında teknolojik aletlerle yerine getirmesidir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte çalışma hayatında tele çalışma konuşulmaya başlanmıştır. 1980'li yıllar ile 2000'li yıllar arasında ortaya çıkarak gelişimini sürdürmüştür (Kara, 2022). Tele çalışma da işçinin çalışacağı yer sınırlandırılmamıştır. İşçinin evinde çalışmasına “evde tele çalışma” denmektedir. Mimarlık, mühendislik ve bilişim sektörleri gibi sektörler uzaktan çalışabilmeye uygun yapıdadır (Yangın, 2018).

Özellikle Covid-19 dönemi ile birlikte hayatımızda daha çok gördüğümüz ev esaslı uzaktan çalışma en yaygın uzaktan çalışma türlerinden biridir. Ev esaslı çalışma kapsamı bakımından ikiye ayrılır. Birincisi tam zamanlı evden çalışma da insanlar tamamen evden çalışmaktadırlar. İkincisi ise kısmi zamanlı evden çalışma da ise çalışanlar kimi zaman evde kimi zaman ise işyerinde çalışabilmektedir (Özcan, 2018). Tele çalışmada bilişim teknolojileri kullanması ile birlikte tele çalışan ister evinde veya farklı bir ortamda çalışsa dahi iş yeri ile bağlantısı dijital şekilde internet aracılığıyla devam etmektedir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi ile birlikte de ev esaslı uzaktan çalışma da yaygınlaşmaktadır (Soysal, 2006). Ev ortamında ofis ortamı yaratılan bir oda ile de çalışabilen insanlar aile hayatından kopmadan çalışmaya devam edebilmektedirler. Sadece belli bir oda yaratmak zorunda kalmadan da insanlar mutfak ve salonda da çalışabilmektedirler. Ev ortamında çalışma için gerekli ekipmanı ve teknolojiyi sağlamak yine işverenin sorumluluğundadır (Soysal, 2006).

2.4.2.2.Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma

Tele çalışma, çalışmanın ev dışında merkezi bir alanda yapılmasıdır. Tele çalışma merkezleri, çalışmak için gerekli olan bilgi ve teknolojilerle donatılmış mekanlardır (Çıkar, 2023). Bu kurumlar genellikle gerekli teknolojik aletleri bünyesinde barındırır. İnternet gibi iletişim araçlarına sahiptirler. Uygun çalışma mekanlarına ise sahiptirler. Masalar ve sandalyeler çalışmaya uygun olarak konumlandırılmıştır (Tan, 2007).

Ev esaslı uzaktan çalışmanın olumsuz yanlarını azaltmak için merkez esaslı uzaktan çalışma merkezleri kullanılabilir. Çalışanlar işveren denetiminden uzak olan ama koşulları bakımından çalışmaya uygun olan bu merkezleri tercih etmektedirler (Soysal, 2006).

2.4.3.Uzaktan Çalışmanın Avantajları

Uzaktan çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz tarafları mevcuttur. Bu bölümde uzaktan çalışmanın avantajları işveren, işçi ve toplum açısından incelenecektir.

2.4.3.1.Uzaktan Çalışmanın İşveren Açısından Avantajları

Öncelikli olarak işveren açısından değerlendirecek en önemli konu maliyet olarak görülmektedir. İşverenler gayrimenkul masraflarında tasarruf sağlayabilirler. Aynı zamanda ofis mobilyaları ve ofis malzemeleri, hizmetli sayıları gibi konularda da tasarruf sağlarlar. Çalışanlar daha az devamsızlık yaparlar (Erdayı, 2021).

Salgın hastalıklarda çalışanların birbirine hastalık bulaştırma riskini tamamen ortadan kaldırır ve işyerinin sağlık düzeni korunmuş olur. Ofis ortamında yaşanan sohbet molalarının kısılması ile çalışanların dikkatleri daha az bölünür ve daha verimli çalışabilirler. Ofisten uzakta ikamet edenlerin yolda harcayacağı enerjiden tasarruf edilmiş olur ve daha odaklı çalışabilirler. Özel gereksinimli bireylerin istihdama daha fazla kazandırılır. Uzaktan çalışmayı tercih eden yeteneklerin memnuniyeti artarak örgüt bağlılığı artabilir (Özcan, 2018).

Şirketler için bir diğer konu nitelikli elemanları işyerinde tutmayı sağlamaktır. Yüksek nitelikli çalışanlar ise yolda harcayacakları zaman sebebiyle işyerine gitmeyi tercih etmez. Bu sebeple şirketlerin uzaktan çalışmayı etkin bir şekilde kullanması ve desteklemesi yetenekleri kazandırmakta avantaj olabilir (Johnson, 1997).

2.4.3.2.Uzaktan Çalışmanın İşçi Açısından Avantajları

Uzaktan çalışmanın bireyler açısından tercih edilmesinin birçok sebebi vardır. İş ve aile yaşamında daha fazla esneklik, otonomi arzusu, işe gitme süresinin azalmasındaki faydalar, yaşam stili talepleri ve alternatif çalışma seçenekleri bu avantajlardan bazılarıdır (Soysal, 2006).

Bireylerin işe gidip gelme sürelerinde sağladıkları tasarruf daha etkin çalışmayı beraberinde getirmektedir. Birçok büyük şehirde ulaşım oldukça çok zaman harcar. Çalışanların erken saatlerde uyanarak işyerine ulaşmaya çalışması onların enerjilerinin büyük birçoğunu harcamasına sebep olmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990). Dinç bir

zihin yerine yorgun ve gergin bir zihinle çalışmaya başlayabilirler. Yolda geçirecekleri zamanı spor veya hobi ile geçirme fırsatı yakalayabilirler ve bu daha sağlıklı ve yaratıcı olmalarına neden olabilir. Aynı zamanda ulaşım maliyetlerinden tasarruf sağlarlar (Mükellef, 2022). Geç uyanabilmek, daha dinlenmiş ve dinç bir zihne sahip olmayı da beraberinde getirebilmektedir. Daha rahat kıyafetlerle çalışabilmek diğer bir avantajdır (Demircioğlu, 2022).

Uzaktan çalışan kişiler ailesiyle daha yakından ilgilenebilir. Örneğin yeni bebeği olmuş bir çift bebeği büyürken yanında olabilir ve bebek ailesini daha çok görebilir. Bakması gereken yaşlılar olan aileler ise iş hayatından kopmak zorunda kalmazlar İşyerine gitmelerine engel sağlık problemi çalışanlar çalışmaya devam edebilirler. Aynı zamanda çalışanlar çalışırken daha az bölünür ve rahat bir şekilde çalışabilirler. Kıyafet masrafları azalır ve rahat ettikleri kıyafetlerle çalışma imkanı sağlayabilirler (Özcan, 2018).

2.4.3.3.Uzaktan Çalışmanın Toplum Açısından Avantajları

Uzaktan çalışma fikrinin ortaya çıkışı 1970’te petrol krizi ile olmuştur. O dönemde akaryakıt fiyatlarının çok fazla artması ile birlikte insanları iş yerine getirmek oldukça zor bir hal almıştır (Dambrin, 2004). Günümüzde de petrol krizi yerini iklim ve enerji krizine bırakmıştır. İnsanların toplu bir halde işe gitmesi enerji kaynaklarını oldukça tüketmektedir. Enerji kaynaklarının tükenmesi ise insanlık için oldukça büyük tehditlerden biridir. Geleneksel düzen yerine uzaktan çalışılabilecek mesleklerin uzaktan çalışması enerji kaynaklarını koruyacaktır. Sürdürülebilir çevre anlayışını ise destekleyecektir. (Derekoylu, 2022).

Özellikle büyük şehirlerin en büyük problemi olan trafik sorunu için ise uzaktan çalışma oldukça işlevsel bir sistemdir. Trafik hem daha fazla enerji tüketimini beraberinde getirir hem de yolların yıpranmasına sebep olur. Trafik yoğunluğunun fazla olduğu şehirlerde belediyeler yollara daha çok bütçe ayırmak zorundadır. Uzaktan çalışma sayesinde bütçe tasarrufu sağlanabilir. Aynı zamanda trafik kazalarının sıklığı azalabilir ve toplumda trafik kazalarından kaynaklanan ölümlerde de azalma görülebilir (Toduk, 2014).

Diğer bir toplumsal sorun olan özel gereksinimli bireylerin istihdamı içinde uzaktan çalışma bir çözüm olarak önerilmektedir. Özel gereksinimli bireylerin ve yaşlıların istihdama katılması toplumun önemli problemlerinden biridir. Evden

çalışabilme imkanı daha fazla özel gereksinimli bireylerin istihdamına katkı sağlar ve özel gereksinimli yeteneklerin kazanılmasına sebep olur. Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadın istihdamı erkeklere oranla daha azdır. Uzaktan çalışma ise özellikle küçük çocuğu olan ebeveynlerin çift olarak çalışma hayatında kalabilmesine olanak sağlamaktadır (Mükellef, 2022).

Doğal afetler ise çalışma hayatını etkileyen problemlerden biridir. Bankacılık sektörü ve devlet dairesi işleri gibi her şart ve koşulda hizmet vermesi gerekli olan kurumların işleyişi doğal afetler ile sorun haline gelebilmektedir. Bu gibi sektörlerin uzaktan çalışmaya uygun bir hale getirilmesi bir problemi daha ortadan kaldırmaktadır (Derekoylu, 2022).

İş imkanların tek bir şehirde toplanması ise ülkelerin nüfuslarının büyük çoğunluğunu belirli yerlerde toplanmasına sebep olur. Bu durum belli şehirlerin çok kalabalıklaşmasına ve beraberinde emlak ve altyapı problemlerini ortaya çıkarmaktadır. Kırsal kesimde yaşayanlar ise işsizlik veya istekleri işe ulaşamama problemi yaşamaktadırlar. Uzaktan çalışabilme imkanı bu probleme de çözüm olarak üretilebilir (Mükellef, 2022).

2.4.4.Uzaktan Çalışmanın Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın olumsuz tarafları literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. İnsanlığın farklı bir çalışma hayatına alışması ile birlikte günlük ihtiyaç ve alışkanlıkları da değişmektedir. Bu bölümde uzaktan çalışmanın olumsuz yönleri tartışılacaktır.

2.4.4.1.Uzaktan Çalışmanın İşveren Açısından Dezavantajları

Uzaktan çalışma işverene maliyet açısından avantaj sağlarken aynı zamandan farklı giderlerin ortaya çıkmasına da sebep olur. Uzaktan çalışanların teknolojik ihtiyaçlarının karşılanması, eğitimleri ve oryantasyonları, internet faturası gibi ev giderlerine destek olunması gibi ek masraflar işveren için olumsuz bir durumdur. Şirket verilerinin korunması için ek önlemler gereklidir. Güvenlik tedbirleri için danışmanlık alınabilir veya kurum içinde birim kurulabilir (Demircioğlu, 2022).

Uzaktan çalışanların sanal kaytarmaya daha meyilli olabileceği düşünülmektedir. Sanal kaytarma, mesai saatleri içinde kişilerin interneti iş dışı kullanmalarını ifade eder. Sanal kaytarma davranışının artması ile birlikte iş kalitesi

ve verimlikte düşüş yaşanabilir (Güngör, 2016). Günümüzde sosyal kaytarma işverenler için büyük bir problemdir. Uzaktan çalışma da çalışan kişilerin kendi kendini denetleyebilme yeteneğine sahip olması sosyal kaytarmayı engelleyebilecek en önemli yetkinliklerden biridir (Rodoplu, 2022).

Başka bir dezavantaj ise performans değerlendirmenin zor olmasıdır. Kişileri fiziki olarak gözlemleme imkanı olmadığı için performans değerlendirmenin yapılması zorlaşmaktadır. Aynı zamanda uzaktan çalışanların teknoloji ile ilgili problemi olursa performanslarında ve motivasyonunda düşüş olabilmektedir. Çalışanların ihtiyaç halinde teknoloji desteğine ulaşmaları sağlanmalıdır (Derekoylu, 2022).

2.4.4.2.Uzaktan Çalışmanın İşçi Açısından Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın çalışanların için birçok faydası olması ile birlikte dezavantajları da literatürde tartışılmaktadır. Uzaktan çalışma, çalışanları psikolojik ve fizyolojik olarak etkilemektedir. En çok tartışılan konu iletişim problemidir. Çalışanlar için işyerleri aynı zamanda sosyalleşme alanlarıdır. Uzaktan çalışma bu fırsatın verimliliğini azaltmaktadır. Çalışanlar birlikte çıktıkları kahve molaları veya yemek gibi sosyalleşme araçlarından da yoksun kalmaktadır. Bu durum dış dünyada birbirlerini tanımayan iş arkadaşlarını ortaya çıkarır. Sadece iş için birbiri ile konuşan çalışanlar iş hayatında bir sosyal çevre oluşturamayabilir (Ayar, 2022).

Uzaktan çalışanlar, teknolojik araçlar ile iletişim kurmaktadır. Bu sebeple iletişim kopuklukları, bilgiye ulaşmada güçlük çekme gibi zorluklarla karşılaşabilmektedirler. İşyeri haricinde ise toplumla daha az etkileşim kurmaktadır. Yüz yüze iletişimin gittikçe azalması ile birlikte izolasyon probleminin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Demircioğlu, 2022). Çalışma ortamında etkileşim eksikliği sosyal izolasyonu ortaya çıkarır, bu durum ilerledikçe mesleki izolasyon da görülebilmektedir (Kurland ve Bailey, 1999).

Örgüt içi iletişimin azalması ile birlikte örgüte yabancılaşma olabileceği düşünülmektedir. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimsenmeyebilir. Bu durumda ait hissedememe gelişir ve işten ayrılma oranı artabilir. Kariyer gelişimine olan ilgi azalabilir. Bu durum motivasyon kaybına sebep olabilir. İş tatmininin azalmasına sebep olabilir. Bunlara bağlı olarak ise işe değer katma ve yaratıcılıkta azalmalar oluşabilir (Mükellef, 2022).

İş ve aile arasındaki denge hakkında olumlu etkiler kadar olumsuz etkilerde mevcuttur. Evden çalışan aileler sürekli olarak birlikte oldukları için çatışmaları artabilir. Evde daha fazla sorumluluk almak zorunda olan çalışanlar iş ve yaşam dengesini sağlayamayabilirler (Di Martino ve Wirth, 1990).

Bütün çalışanların ev ortamı çalışmaya uygun olmayabilir. Uygun ergonomik koşullar sağlanmadığı takdirde bel boyun rahatsızlıkları gibi hastalıklar ortaya çıkabilir. Bu sebeple işverenin ergonomik anlamdaki desteği gereklidir (Mükellef, 2022). Evden çalışanların yeterli sosyal imkanlara ulaşamaması ile birlikte daha fazla strese maruz kaldıkları ve anksiyete semptomlarının daha sıklıkla gözlemlenebileceği düşünülmektedir. Fazla stresin ise çeşitli sağlık problemlerine sebep olabileceği bilinmektedir (Kefeli Berber, 2022).

Diğer bir problem ise uzaktan çalışanların ofis ortamında sahip oldukları avantajlara sahip olamamasıdır. Örneğin işyerinde bulunan spor salonu, oyun konsolları, şirket içi etkinlikler gibi motivasyon araçlarına ulaşamazlar (Özcan, 2018). Uzaktan çalışan kişilerin elektrik, su, doğalgaz gibi günlük giderleri işveren tarafından karşılanmadığı durumlarda çalışana ek bir maddi külfet oluşturabilir (Üner, 2022).

Uzaktan çalışanların teknolojik araçlarla iletişimlerini sağlamak zorunda olması onları teknolojik araçlara gittikçe bağımlı bir hale getirmektedir. Ulaşılamadıkları noktada çalıştıklarını ispat edemediklerini düşünebildikleri için sürekli olarak ulaşılabilir olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu durum mesai saatleri dışına da çıkabilmektedir. Ulaşılabilir olma zorunluluğu kişilerin iş ve özel hayatları dışındaki sınırı kaldırarak psikolojilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Kefeli Berber, 2022). Aynı zamanda çalışanların mesai saatleri dışında çalışabilmeleri için yeterli teknolojiye sahip olmaları işe yönelmelerine ve fazla mesai yapmasına sebep olabilmektedir (Tenderis ve Kazdal, 2023).

İzgören Akademi (2020) tarafından yapılan bir araştırmaya göre evden çalışmanın dezavantajları iş ve özel hayatın iç içe geçmesi, teknolojik kapasite yetersizliği, psikolojik etki, kurum ikliminden uzaklaşma ve özel bir çalışma alanı ve dinlenme alanı yaratamamak olarak sıralanmıştır.

2.4.4.3.Uzaktan Çalışmanın Toplum Açısından Dezavantajları

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ile birlikte toplumsal yapıda da değişiklikler olacaktır. Zaman içerisinde evden çalışmaların artması ile birlikte sosyal

problemlerde de artış görülebileceği tartışılmaya devam etmektedir. Gelecekte iletişim problemlerinin artması, toplumsal ilişkilerin tercih edilmeyen bir şekilde değişmesi, beden dilinin azalarak fiziksel iletişimde eksiklikler ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Derekoylu, 2022).

2.4.5.Uzaktan Çalışmayla Birlikte Ortaya Çıkan Problemler

Özellikle Covid-19 döneminde uzaktan çalışmanın yaygınlaşması bazı problemleri de beraberinde getirdi. Bu bölümde uzaktan çalışırken ortaya çıkan problemlerden bahsedilecektir.

2.4.5.1.Ulaşılama Hakkı

Çalışanlar için dinlenme hakkı anayasanın 50. maddesinin üçüncü fıkrasında güvence altına alınmıştır. Geleneksel çalışma biçiminde yasalarca belirlenmiş çalışma saati süresi dolduktan sonra çalışan işyerinden ayrılır ve bir sonraki güne kadar dinlenme süresinde kabul edilir. İşçinin çalışma saatleri dışında işinden uzaklaşabilmesi korunması gereken bir haktır (Kara, 2022).

Uzaktan çalışma ile birlikte kişiler işlerini her zaman ve her yerde yapabilir hale geldiler ve işverenler tarafından daima ulaşılabilir oldular. Bu durumun ortaya çıkardığı büyük bir problem ise mesai saatleri dışında da çalışılması oldu. Dinlenme hakkı elinden alınan çalışan günün her saatini işini düşünebilir bir duruma geldi ve bu durum çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkilerken iş yaşam dengesinin kurulmasını da engelledi (Erkanlı Başbüyük, 2023).

Bu olumsuz durumun yaşanmasını engellenmek için ise “ulaşılama hakkı” konuşulmaya başlandı ve ilk olarak Fransız hukukunda yerine aldı. 1 Ocak 2017 tarihinden itibaren Fransa’da “ulaşılama hakkı” yürürlüğe girdi ve böylece çalışanlar dinlenme süreleri içerisinde kişisel ve aile hayatlarına vakit ayırmaları hedeflendi. Yasaya göre işçi dinlenme süreci içerisinde bağlantısını kesme hakkına sahiptir (Secunda, 2019).

2.4.5.2.Teknostres

Uzaktan çalışmanın hayatımıza girmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte teknostres kavramı da hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Teknostres kelimesinin ortaya çıkışı 1984 yılına dayanmaktadır. Amerikalı psikolog Craig Brod tarafından

tanımlanan bu kelime, yeni bilgisayar teknolojilerine sağlıklı bir şekilde baş edememekten kaynaklanan bir uyum sağlayamama hastalığı şeklinde tanımlanmaktadır. (Brod, 1984; Kara, 2022).

Çalışmalar teknostresi beş boyutta açıklamaktadır. Birinci boyut olan teknoloji aşırı yüklenme, teknolojiyi kullananların daha uzun sürede daha çok çalışmaya zorlanmasıdır. İkinci boyut olan teknoloji istila, çalışanların sürekli çevrimiçi olması gerektiğini hissetmeleri ile iş yaşam dengesinin bozulması anlamına gelmektedir. Üçüncü boyut olan teknoloji karmaşıklık, sürekli gelişen teknolojiye yetişememe hissi ve yetersizlik hissi anlamına gelmektedir. Dördüncü boyut olan teknoloji güvensizlik, yeni teknolojiyi daha iyi kullanan çalışanların tercih edilmesiyle işlerini kaybetme korkusu anlamına gelmektedir. Beşinci ve son boyut olan teknoloji belirsizlik ise çalışanların teknolojiyi sürekli takip etme ihtiyacının yarattığı rahatsızlıktır (Yalçın ve Begenirbaş, 2021).

Çalışanlarda teknoloji stresinin oluşması iş tatminini ve örgütsel bağlılığını direkt olarak etkileyebilmektedir. Bu durum işyerleri tarafından iyi yönetilmelidir. Şirkette bu konu hakkında eğitimler verilerek farkındalık oluşturulabilir. Teknostresi var olan çalışanlar tespit edilerek desteklenebilir (Türen ve diğerleri, 2015).

2.4.5.3.Zoom Yorgunluğu

Covid-19 pandemi dönemi ile birlikte görüntülü görüşmelerin sayısında artış olmuştur. Başta Zoom olmak üzere birçok görüntülü görüşme platformu aktif olarak kullanılmıştır (Jiang, 2022). Kolay ve herkes tarafından ulaşılabilir olmasıyla toplantılar, seminerler ve mülakatlar Zoom üzerinden yapılmış ve işverenle işçi arasında köprü görevi görmüştür. Zoom programının birçok avantajı olmuştur ancak beraberinde problemleri de getirmiştir. Göz yorgunluğu ve vücut ağrıları, dış görünüşüne karşı duyulan kaygı bu problemlere örnek olarak verilebilir (Kara, 2022). Zoom yorgunluğuna sahip kişilerde aşağıdaki belirtiler oluşabilir (Bothra, 2020):

- Görüntülü görüşmeler için zihinsel olarak yorgun ve bitkin hissedebilirler ve görüşmelere katılma konusunda düşük motivasyona sahip olabilirler.
- Odaklanma problemine neden olabilir.
- Görüntülü görüşmede beden dili kullanımının zor olması sebebiyle gerginlik yaşanabilir.

- Omuz, boyun ve sırt ağrıları artabilir.

Aynı zamanda zoom üzerinde oluşan iletişim kopukluklarının da kişide daha çok uyumsuzluk yapabileceği de düşünülmektedir. Schoenenberg ve diğerlerinin 2014 yılında telefon sistemleri üzerinde iletişim gecikmesi durumlarının kullanıcı algısını nasıl etkilediğini saptamak amacıyla yaptığı araştırma sonucuna göre telefon veya konferans sistemlerinde olan gecikmelerin, karşı tarafa karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olduğu görüldü (Jiang, 2022).

Zoom yorgunluğunu azaltmak için birçok yöntem önerilebilmektedir. Her katılımcıyı toplantıya aktif katılım sağlaması konusunda teşvik etmek, konuşulmadığı anlarda mikrofonun sesini kapatmak, bilgisayar ekranın dikkat dağıtıcı unsur bulundurmamak gibi yöntemlerin etkili olması beklenmektedir (Yaman ve Hocaoglu, 2022).

2.4.6.Uzaktan Çalışma Tutumu

2.4.6.1. Tutum

Tutum, psikolojide sıklıkla araştırılan en önemli konulardan biridir. Tutumların oluşma süreci, değişmesi, değiştirilmesi ve ölçülmesi yıllardır süregelen araştırmalardandır. Tutumlar spesifik konular için özelleştirilerek ölçülmektedir. Tutumların ölçülmesi için ölçekler geliştirilmekte ve araştırma konusu olmaktadır (Canakay, 2006).

Tutum, bireyin varlıklara veya durumları iyi veya kötü anlamda değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin tepkilerine yansması olarak ifade edilmektedir. Bireyler yaşadıkları deneyimler çerçevesinde olaylara anlam yükler. Yükledikleri anlamda inanç ve davranışlarına yansır. Bu inanç ve davranışlarının bütününe tutumlar denmektedir (Köksal, 2022).

Philips'e göre ise tutumlar bir hazırbulunmuşluk durumudur. Tutumlar bireylerin zihninde hazır halde var olurlar ve birçok düşünce ve davranışın temelini oluştururlar. Tutum bir objeyle etkileşime girerek veya toplumdaki diğer kişilerin tutumlardan etkilenecek şekilde ortaya çıkabilir. Tutumlar değiştirilebilir. Olumlu tutumlar olumsuz tutuma dönüşebilirken olumsuz tutumlar ise olumlu tutumlara dönüşebilir (Philips, 2003).

Bazı psikologlara göre tutum insanların tutarlı davranış sergilemeleri için var olan bir araçtır. Tutum davranışları düzenler ve benzer davranış gösterme eğilimine sebep olur. Tutumlar, farklı bir durumla karşılaşan bir insanın davranış oluşturmaları için yön gösterici olmaktadır. Tutum bireysel bir değerdir ancak toplum tarafından da öğrenilmektedir. Birey hem çevresindekiler tarafından etkilenecek hem de yaşadığı deneyimler sonucu tutumları oluşturur (Köksal, 2022). Tutum; bilişsel öge, duyuşsal öge ve devinişsel öge olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır. Bilişsel öge bireyin inanç, bilgi ve düşüncelerini kapsar. Duyuşsal öge; bireyin hislerini kapsar. Duygusal tepkileri içerir. Duygusal ögesi ağır basan bir tutumun değiştirilmesi zordur. Devinişsel öge ise bireyin düşünce ve duyguları kapsamında davranış şeklidir (Canakay, 2006).

Tutumun birçok özelliği vardır. Tutum psikolojik bir nesneye yöneliktir. Tutum davranış göstermek için hazır halde olmayı kapsar. Durağan bir şekilde de var olabilir. Davranışı gerçekleştirebilmesi için bireyi destekler. Değerlendirebilme yeteneğini de beraberinde oluşturur. Tutum doğrudan gözlemlenemez ancak bireyin davranışları izlenerek çıkarımda bulunulabilir (Kağıtçıbaşı, 1999; Köksal, 2022).

2.4.6.2. Uzaktan Çalışma Tutumu

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte uzaktan çalışma sıklıkla kullanılır bir hale gelmiştir. Geçmişten günümüze baktığımızda uzaktan çalışanlarının sayısının artmasının haricinde uzaktan çalışılabilecek işlerinde çeşitliliği artmaktadır. Özellikle Covid-19 ile birlikte uzaktan çalışma pandemi döneminde uzaktan çalışma mecburi hale gelmiştir. Covid-19 sonrasında ise çoğu şirket uzaktan çalışmaya devam etme kararı almıştır. Günümüzde uzaktan çalışma, tamamen uzaktan veya hibrit çalışma olarak devamlılığını sürdürmektedir. Ancak uzaktan çalışma herkesin hayatında büyük değişikliklere sebep olmuştur. Bu sebeple çalışanların uzaktan çalışmaya karşı tutumları hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir (Pınargözü, 2021). Olumlu uzaktan çalışma tutumuna sahip çalışanlar;

- İş yaşam dengesini daha iyi kurabileceklerini,
- Aile ilişkilerinin daha olumlu bir hal alacağını,
- Motivasyonlarının artacağını,
- Daha odaklı bir şekilde çalışacaklarını,

- Kuruma bağılıklarının artacağını,
- İş tatminlerinin artacağını,
- Yaptıkları işin kalitesinin artacağını,
- Yol süresinden sağladıkları tasarruf ile boş zaman aktivitelerine sahip olabileceklerini,
- Fiziksel rahatlık yaşayabileceklerini düşünebilirler (Meşhürtürk, 2023).

Olumsuz uzaktan çalışma tutumuna sahip çalışanlar,

- Yaptıkları işlerin görmezden gelinebileceğini,
- Yöneticilerin onların performanslarını adil şekilde değerlendiremeyeceğini,
- Yöneticilerin onların potansiyellerini veya eksikliklerini göremeyip destek sağlayamayacağını,
- Terfi gibi süreçlerin adil şekilde yürütülemeyeceği,
- Aile içi problemlerin artacağını,
- İş yaşam dengesinin sağlanamayacağını,
- Ekip arkadaşları ile iletişim eksikliği yaşayacakları gibi düşüncelere sahip olabilirler (Meşhürtürk, 2023).

Carlopio ve Gardner'in 1992'de yaptığı çalışmaya göre işinden memnun olan çalışanların daha fazla çalıştıkları, iş arkadaşlarına daha fazla yardım ettikleri ve iş aktardıkları görülmüştür. Bu bağlamda bakıldığında işe karşı var olan olumlu tutum verimi de olumlu yönde etkilemektedir.

Dr. Melih Timuçin'in 2021 yılında Jon C. Messenger ile yaptığı mülakatta Jon Messenger Covid-19 dönemi uzaktan çalışmanın sınırlarını yıktığını ancak çalışanları uzaktan çalışmaya zorlayan bir sisteme mecbur kaldığımızı belirtmektedir. Çalışanların kendi istek ve arzuları dışında zorlama ile uzaktan çalışma geçilmesi gibi bir durumda uzaktan çalışma tutumlarının olumsuz olma ihtimalinin daha çok olabileceğini belirtmektedir. Pandemi döneminde zorunlu bir şekilde uzaktan çalışmaya geçildiğinde hazırlıksız olunmasından dolayı sonucun felaket olabileceğini beklediklerini ancak insanlığın adım adım uzaktan çalışmayı öğrenerek süreci başarı ile devam ettirdiklerini düşünmektedir (Karal, 2022).

Tuna ve Türkmendağ'ın 2020 yılında araştırmada da pandemi döneminde uzaktan çalışmaya geçen katılımcıların üçte birinin kendilerinin uzaktan çalışmaya hazırlıklı olmadığını diğer üçte bir katılımcı ise işyerinin uzaktan çalışmaya hazır olmadığını belirtmişlerdir.

2.5.Yabancılaşma Kavramı ve Tarihçesi

Yabancılaşma kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaktadır. Kelime anlamı olarak kendinden geçme anlamına gelen yabancılaşma kavramı birçok farklı anlamda tanımlanmıştır. Genel olarak literatürde yabancılaşma kavramı bireyin toplumsal çevreden uzaklaşarak çevre ile uyumunun azalması ve bireyin yalnızlık hissine kapılması şeklinde kullanılmaktadır (Kongar, 1979; Eryılmaz, 2010).

Yabancılaşma din tarihi kadar eski bir kavramdır ve birçok felsefe, psikoloji ve sosyoloji kuramında tartışılmıştır (Koyuncu, 2013). Helenistik dönemde yabancılaşma kavramı tanrıyla bütünleşme anlamına gelmekteydi. Birey dinsel bir objenin boyunduruğuna girerek kendi gücü ve potansiyeline karşı yabancılaştığı düşünülüyordu. Hristiyan dininde ise yabancılaşma tanrıdan uzaklaşma anlamında kullanılmıştır. İnsanın tutkularına yenik düşerek tanrıdan uzaklaşmasını yabancılaşma olarak ifade edilmekteydi. Yabancılaşma kavramı akıl hastalarını ifade etmekte de kullanılmaktaydı (Uysaler, 2010).

Marx ve Hegel'in yabancılaşma kavramına farklı bir bakış açısı getirmesiyle birlikte felsefe ve sosyoloji kuramlarında da kullanılmaya başlandı (Averbek, 2016). Hegel "Tin'in Görüngübilimi" adlı çalışmasında yabancılaşma kavramını tartışmış ve 1807 yılında literatüre kazandırmıştır. Hegel eserinde yabancılaşma kavramını ele alarak, insan ve doğa arasındaki ilişkiyi ve özne ile nesne arasındaki ilişkiyi sorgular (Hegel, 1986).

2.5.1. Yabancılaşma Tarihçesi

2.5.1.1.Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) ve Yabancılaşma

Literatürde bazı yazarlar (Fromm, 1968; Lichtheim, 1961) Rousseau'nun yabancılaşma kavramını Hegel'den önce ele aldığını düşünse de Hegel yabancılaşma kavramını uzun bir şekilde ele alan ilk araştırmacı olarak tanınır. Hegel'e göre insan tarihi, insanın yabancılaşma tarihidir (Overend, 1975).

Hegel'e göre yabancılaşma insanın fiziksel ve duygusal varlığı arasında farkların oluşması durumunu ifade etmektedir. İnsan çevresine karşı yabancılaşabileceği gibi kendine karşı da yabancılaşabilir. Birey var olduğu ortama karşı yabancılaşma yaşarsa, kendisinde var olan düşünme ve hissetme becerilerini de kullanamaz (Salerno, 2003). Hegel'e göre kendini bulma yolunda yabancılaşma kaçınılmazdır ve olması gereken olumlu bir durumdur. İnsanın kendini tanıyabilmesi için önce kendine karşı yabancılaşması gerekmektedir. Bu sebeple yabancılaşmaya karşı olumlu bir bakış açısı vardır ancak yabancılaşma durumunun nihayetinde aşılması gerekmektedir (Şenses, 2017).

2.5.1.2. Karl Marx (1818-1883) ve Yabancılaşma

Karl Marx, yabancılaşma kuramını insan emeğini merkeze koyarak oluşturmuştur. Ona göre yabancılaşma insanın kendinden ve çevresinden uzaklaşmasıdır (Büber, 2019). Marx'a göre kapitalist sistemin bir sonucu olarak kişiler kendilerine ve ürettikleri işe karşı yabancılaşmaktadır. Birey ürettiklerinden uzaklaşarak, makineler aracılığı üretim yapmaktadır. Marx bu sebeple bireyin ürettikçe güçsüzleşerek bir meta haline dönüştüğünü düşünmekteydi (Yumuk, 2018).

Marx'a göre yabancılaşma bireyselliğin önemini kaybetmesidir. Yabancılaşmayı ortaya çıkaran en önemli iki etken iş bölümü ve özel mülkiyettir. İş bölümü arttıkça kişiler ürettikleri ürüne karşı yabancılaşmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte toprak ile geçinmekte zorlanan toprak sahipleri mal varlıklarını fabrika sahiplerine satarak fabrikaların olduğu şehirlere göç etmek zorunda kaldıkları görülmektedir. Fabrikalarda çalışmak zorunda kalan işlerin ise ne üreteceklerine ve neyi nasıl üreteceklerine artık fabrika sahipleri karar vermeye başlamıştı. Bu sebeple ürettiği ürüne yabancı olan bir işçi sınıfı ortaya çıktı (Langman ve Fishman, 2013). Emeğin üzerindeki denetimimizin azaldığı bu sistemde ürün kişilere karşı daha güçlü konuma gelmektedir. Ürün onu üreten işçiden bağımsız olarak güçlü bir şekilde varlığını sürdürür. İşçinin emeği işçinin doğası olmaktan çıkmıştır. Marx bu durumu emeğin nesneleştirilmesi olarak adlandırmıştır (Marx, 1970; Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008).

Yabancılaşma sadece işçilerin emeklerine karşı yabancılaşmasını kapsamaz. Yabancılaşma genel olarak toplumdaki herkesin birbiriyle ilişkisini etkiler. Yabancılaşan insanların yalnızlık hissine maruz kalması kaçınılmazdır. Kapitalist

sistemin sonucu olarak yabancılaşmanın olması kaçınılmazdır ancak Marx'a göre yabancılaşma önlenabilir bir durumdur. Marx'ı diğer yabancılaşma teoristlerinden ayıran yabancılaşmayı üretimde işçinin emeğine değer verilmesi ile çözülebilecek bir durum olarak görmesidir (Swain, 2019).

2.5.1.3. Max Weber (1864-1920) ve Yabancılaşma

Weber, "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adı eserini 1904-1905 yılları arasında iki makale olarak yayınlamıştır ve 1920 yılında kitap haline getirilmiştir. Weber bu eserinde kapitalizmin ortaya çıkışını ve gelişimini ele alır ve Protestanlık ile kapitalizm arasındaki ilişkiyi inceler. Weber bu eserinde "kapitalist ruh" kavramından bahsetmiştir. Kapitalist ruh'un oluşmasında Protestanlık etiği ve ahlaki değerleri etkili olmuştur. Kapitalist ruh kavramına göre bireyler maddi başarı ve sermaye birikimi için çalışma arzusuyla şekillenir. Bu ruh, insanları ekonomik başarıya odaklanmaya teşvik eder ve sermaye birikimini yaşamın bir amacı haline getirir. Weber ise bu ruhun kapitalizmin doğuşunu etkilediğini düşünmüştür (Weber, 1997).

Weber'e göre insanlar kapitalist ekonomik düzenin içine doğar ve bu düzenin içinde ticari kurallara mecburdur. İnsanların alışveriş ilişkileri oldukları sürece ise bu kurallara uymaları zorunludur. Bu kurallara uymayan işçi veya işveren ise sistemin dışına itilirler. Kapitalist sistemle bütünleşen bir birey ise yaşamın merkezine para kazanmayı yerleştirmekte ve başarısını sadece ekonomik başarı üzerinden tanımlar hale gelmektedir. Para kazanmak sadece maddi bir hedef değil, varlık nedeni haline gelmektedir. Bu durum ise insanın doğal özünden uzaklaşmasını ve yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır (Weber, 1997).

2.5.1.4. Erich Fromm (1900-1980) ve Yabancılaşma

Erich Fromm yabancılaşma kavramını sosyal ve psikolojik açıdan ele alan bir düşünürdür. Fromm, "Sağlıklı Toplum" adlı eserinde, insanın akıl sağlığının temel bileşenlerinden birini güvenlik olarak tanımlamaktadır. Dünya genelinde yaşanan çatışmalar, insanlığın hem ruhsal hem de ekonomik açıdan güvende hissetmesini zorlaştırmaktadır. İnsanın varoluşu, doğası gereği belirsizlik ve güvensizlikle iç içedir. Özgür ve düşünen bireyler, kaçınılmaz olarak belirsizliklerle baş etmek durumundadır. İnsan, yaşamının bir noktasında ölüm gerçeğiyle yüzleşir ve bu nedenle tehlikeli kararlar alma kapasitesine sahiptir. Bu güvensizlik duygusundan kurtulabilmek için insan, bir grubun parçası olmayı arzular. Bu grup, aile, millet veya sınıf gibi farklı

şekillerde ifade edilebilir. Bir grubun üyesi olmak, bireye bir özdeşlik duygusu kazandırarak güvensizlik hissini azaltmaya yardımcı olabilir (Fromm, 1990).

Çağdaş toplumda bireyden kendi başına ayakta durması beklenirken, bu toplum yapısı içinde insan yalnızdır. Aynı zamanda, çağdaş birey, içinde bulunduğu toplumdan ve doğadan da giderek daha fazla yabancılaşmaktadır. İnsan, bir meta olarak görülmekte ve ekonomik sistem içindeki rollerini yerine getirmesi beklenmektedir. Bu durum, insanın kendi doğasından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Yabancılaşmış birey, bu sorunu topluma uyma çabalarıyla aşmaya çalışır, diğer insanlar gibi davranarak güvenlik duygusu oluşturmaya çalışır. Ancak, topluma uyma çabası, aynı zamanda güvensizlik duygusunu da beraberinde getirir. Alışılmışın dışında davranan bireyin özgüveni azalırken, benlik duygusunda zayıflama ve suçluluk, yetersizlik gibi duygular ortaya çıkabilir (Fromm, 1990).

Modern toplumlarda yabancılaşmanın bir diğer nedeni bürokratikleşmedir. Bürokratik yapı, sadece çalışanları değil, aynı zamanda müşterileri, rakipleri ve çalışanları meta olarak gören yöneticileri de yabancılaşmaya itmektedir. Yabancılaşmış bireyin sağlıklı olması zordur, çünkü kendisini başkaları tarafından kullanılan bir nesne, bir yatırım olarak algıladığından benlik duygusu eksiktir (Fromm, 1990).

2.5.1.5.Melvin Seeman (1918-2020) ve Yabancılaşma

Seeman, yabancılaşma kavramını ilk olarak deneysel çalışmalarda yürüten bir bilim insanı olarak öne çıkmaktadır. Yabancılaşma kavramının tarihini inceleyip geliştiren Seeman, bu alandaki öncü çalışmalarıyla tanınmaktadır. Seeman, yabancılaşma kavramına getirdiği katkılar ile birlikte yabancılaşma teriminin bilimsel literatürde daha fazla yer bulmasını sağlamıştır. Seeman'ın çalışmaları, yabancılaşma kavramını şekillendirmiş ve sonraki araştırmalar için bir temel oluşturmuştur (Arslan, 2016).

1959'da kaleme aldığı "Yabancılaşmanın Anlamı" başlıklı makalesinde, Seeman, yabancılaşma kavramını ve boyutlarını inceleyerek detaylı bir açıklama sunmuştur. Yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk/kuralsızlık, yalıtılmışlık/topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma olarak beş farklı boyutu vardır. Seeman'a göre yabancılaşmanın en önemli nedenlerinden biri, bireyin kurumsal yapılar karşısında güçsüzlük duymasıdır (Aytaç, 2005).

2.5.2.Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Örgütsel yabancılaşma kavramı, endüstri devriminden sonra konuşulmaya başlanmıştır. Endüstri devrimi ile birlikte endüstri teknolojisinde hızlı bir gelişim ve değişim görülmüştür. Örgütlerde oluşan hızlı bir büyüme ile birlikte karmaşık süreçler ortaya çıkmıştır ve çalışanların örgüte ve işe yabancılaşma durumları görülmeye başlanmıştır (Eryılmaz, 2010).

Nair ve Vohra (2009)'ya göre yabancılaşmayı bağlamdan ve kendinden kopma, ayrılma olarak tanımlamıştır.

Mottaz (1981)'a göre işte var olan anlamsızlık hissi yabancılaşma hissinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanın yaptığı iş üzerinde bir katkısının olmadığını hissetmesi veya yaptığı işi anlamlandıramaması yabancılaşma hissini arttırmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma bir diğer tanıma göre çalışanın potansiyelini tam anlamıyla kullanmaması ve duygusal ve fiziksel becerilerini kullanamaması anlamında gelmektedir (Atay, 2021).

Örgütsel yabancılaşmada kişiler kendilerini sadece işe katkı sağlayan robotlar gibi hissetmektedir. Bu şekilde hisseden çalışanlar işe kendi duygu ve düşüncelerini katamamaktadır. Çalışanlar, örgütün değerlerinden, kurallarından ve ilişkilerinden uzaklaşmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2006).

Bir başka taraftan bakıldığında örgütsel yabancılaşma, örgütsel özdeşleşmenin tam tersi olarak kendini göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütün değer ve kültürlerine bağlı olması anlamına gelmektedir. Çalışan ile iş veren arasında duygusal bir bağ kurulması olarak da tanımlanabilir. Örgütsel yabancılaşmada ise bu durumun tam tersi görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma görülen çalışanlar ile örgüt arasında herhangi bir duygusal bağ kurulmamıştır. Bu sebeple çalışanlar kendilerini örgütün bir ferdi olarak göremezler (Gurbanlı, 2021).

2.5.3.Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Literatürde genellikle Seeman tarafından tanımlanan yabancılaşma boyutları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Seeman'ın teorisindeki boyutlar, bireyin toplumsal bağlantılarından ve kendisinden uzaklaşmasının farklı yönlerini temsil eder. Bu çerçevede, yabancılaşma konseptini anlamak ve değerlendirmek için bu beş boyut

oldukça önemlidir (Büber, 2019). Seeman (1959), yabancılaşmanın beş temel boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu boyutlar şunlardır:

- Güçsüzlük (Powerlessness)
- Anlamsızlık (Meaninglessness)
- Normsuzluk/Kuralsızlık (Normlessness)
- Yalıtılmışlık/Topluma Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)
- Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

2.5.3.1.Güçsüzlük (Powerlessness)

Yabancılaşma boyutları arasında ilk önce ele alınan güçsüzlük kavramı, sosyo-psikolojik bir perspektiften incelenmektedir. Marx'ın teorisine göre güçsüzlük, bireyin karar alma yetkilisinin ve kontrol araçlarının kapitalizm ile birlikte elinden alınması anlamına gelmektedir. Marx'a göre işçinin kapitalist toplumda yöneticiler tarafından süreçlere etki etme yetkisi engellenmektedir. Bu durumda, işçi sınıfında kendi davranışının, olayların gelişimini veya arzulanan sonuçları belirleme konusundaki beklentisinin düşük olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise güçsüzlük olarak ifade edilmektedir. (Seeman, 1959).

Weber ise güçsüzlük kavramını sadece endüstriyel kapsamda düşünmemiştir. Weber'in perspektifine göre güçsüzlük, bireyin kendi davranışının istediği sonuçlara ulaşma konusunda kendi etkisinin düşük olduğunu düşünmesidir (Seeman, 1959)

Bu iki bakış açısıyla birlikte Seeman (1959) güçsüzlük tanımını, bireyin kendi davranışının olayları etkilemesi beklentisinin düşük olduğu durumları ifade eder. Buna göre ise işçi, yaptığı iş süreçlerinde kendi yetkisinin örgütsel süreçlerde bir etkisi olmayacağını düşünebilir (Çakır Külahcılar, 2021).

Shepard'a (1973) göre ise üretimin büyük fabrikalara geçmesi ile birlikte işçilerin özgürlüğü ve kontrolü ellerinden alındı. Bu değişimle birlikte, işçiler üretim süreçlerine katkıda bulunamadıklarını hissetmeye başladılar ve bu durum, güçsüzlük hissini ortaya çıkardı. Güçsüzlük boyutu, işçilerin özgürlük ve kontrol eksikliğini içermekte, kendi rollerinin ve kararlarının sınırlı olduğu bir ortamda hissettikleri yabancılaşmayı ifade etmektedir.

2.5.3.2.Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık, yabancılaşma kavramının önemli bir boyutudur. Bu boyut, bireyin yaşadığı olayların sebep ve sonuçlarını anlama kapasitesini içerir. Birey, bulunduğu süreçlerde neye inanması gerektiğini veya hangi durumun doğru olduğunu belirlemede zorluk yaşayabilir. Yaptıklarının sonuçlarını öngöremeyebilir ve gerçekleştirdiği eylemin değerini anlamakta güçlük çekebilir. Karar verme sürecinde belirsizlikle karşılaşmanın bir sonucu olarak anlamsızlık hissi yaşanabilir. Bu durumda, birey, olaylara, ürünlere ve süreçlere yönelik anlamsızlık duygusu nedeniyle kendi iradesiyle hareket etmeyebilir ve beklentilere uygun davranabilir (Seeman, 1959).

Örgüt içinde çalışan bireyleri anlamsızlık hissine sürükleyen temel nedenlerden biri, iş bölümüdür. Birey, genellikle sadece belirli bir uzmanlık alanına odaklanarak, genel resmi görmekte zorlanır ve kendi rolünün örgüt içindeki önemini tam olarak anlayamaz (Mottaz, 1981). Yaptığı işin sonuçlarını ve etkilerini kavrayamaz, bu nedenle örgütün hedeflerine nasıl katkı sağladığını anlamakta güçlük çeker ve bütün içinde kendini tam olarak hissedemez. Bu anlam eksikliği duygusu, bireyin örgüte karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır (Shepard, 1972).

2.5.3.3.Normsuzluk/Kuralsızlık (Normlessness)

Yabancılaşmanın üçüncü alt boyutu olan normsuzluk/kuralsızlık terimi, Durkheim'in anomi kavramından türetilmiştir. Anomi kavramı, yabancılaşma literatürü için çok önemlidir. Temel anlamda anomi kavramı, toplumda düzenlenen sosyal normların işlevini yitirdiği ve kuralların etkili olmadığı bir durumu ifade eder. Anomiye uğramış olan toplumlarda karşılıklı güvensizlik artar ve insan ilişkileri olumsuz yönde etkilenir. Bu durumda yabancılaşmayı beraberinde getirir (Seeman, 1959). Seeman (1959), normsuzluk/kuralsızlık boyutunda ise bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için toplum tarafından onaylanmayan davranışları yapabileceğini ifade eder.

Dean, 1961'de kaleme aldığı "Meaning and Measurement of Alien" isimli makalesinde normsuzluk boyutunun, iki farklı alt boyutu olduğundan bahsetmiştir. İlk alt boyut olan "amaçsızlık", yaşama amaç verebilecek değerlerin yokluğu ve toplumsal değerlerin kaybı olarak tanımlanmıştır. İkinci alt boyut ise "kuralların çatışması"

olarak isimlendirilmiştir. Kuralların çatışması boyutu ise bireyin davranışlarına sebep olan kuralların birbiri ile tutarlı olmamasıdır (Dean, 1961).

Örgütsel boyutta ise normsuzluk/kuralsızlık bireyin örgüt içindeki kurallara kayıtsız kalması olarak tanımlanabilir. Bireyler üretim süreçlerinde var olan kuralları benimsememekte ve ortaya çıkan kuralsızlık ile birlikte de örgütsel yabancılaşma yaşarlar. Birey, sosyal bir varlık olarak yaşadığı toplum içerisinde kendi değerlerini ve normlarını geliştirir. Ancak, bireyin bireysel amaçları ve değerleri ile örgütün hedefleri arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkarsa, bu durum kuralsızlık veya normsuzluk durumlarına sebep olabilir. (Çetinkaya, 2019).

2.5.3.4.Yalıtılmışlık/Topluma Yabancılaşma (Isolation/Social Isolation)

Dördüncü alt boyut olan Yalıtılmışlık veya Topluma Yabancılaşma, bireyin toplumdan uzaklaşması ve kendini izole hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yabancılaşma türü, bireyin sosyal hayata uyum sağlama becerisini kaybetmesini ve toplumun dışında bir konumda hissetmesini içerir. Birey, çevresindeki toplumla kurduğu ilişkilerde zorluklar yaşar ve iletişimde problemler ortaya çıkar. Yalıtılmışlık sonucu birey sosyal ilişkilerinde kopukluk yaşar ve toplumun dışında hissedebilir (Seeman, 1959).

Topluma yabancılaşma bireyin yalnızlık duygusuyla karşı karşıya kalmasına neden olabilir ve bu durum sonucunda bireyde depresyon ve anksiyete görülebilir. Örgütsel bağlamda düşündüğümüzde ise bireyler, örgüt ile kendilerini özdeşleştiremedikleri takdirde ise kendilerini örgüte ait hissetmezler ve yalıtılmışlık duygusu ortaya çıkabilir (Mottaz, 1981). Bu durum sonucunda ise birey, örgüt içerisinde hiç iletişim gerektirmeyen işleri tercih edebilir, ekip çalışmasından kaçabilir ve ekip arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kuramayabilir. Bu tür durumların önüne geçmek için örgütler ekip içi iletişimi artırma çalışmaları yapabilirler (O'Donohue ve Nelson, 2014).

2.5.3.5.Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Kendine yabancılaşma, yabancılaşmanın son alt boyutudur. Kendine yabancılaşma, bir bireyin kendi varlığını bir yabancı gibi algılamasını ifade eder. Kişi, kendisinden uzaklaşmış durumdadır. Kişi, yapmaktan hoşlandığı şeyleri bulma konusunda yetersiz kalır (Seeman,1959).

Kendine yabancılaşma, bireyin iç benliği ile bağlantısını koparması olarak da tanımlanabilir. Bu durumda, kişi kimlikle ilgili bir karmaşa içindedir ve bu durum kişinin kendini gerçekleştirmesini engeller (O'Donohue ve Nelson, 2014).

Örgütsel bağlamda bireyin kendine yabancılaşması değerlendirildiğinde birey, işi psikolojik doyumunun bir kaynağı olarak görmeyebilir (Abdelgalil, 2022). Seeman (1959) ise örgüt içinde yaptığı işin gerekliliğini anlamakta zorlanan ve kendini ifade edemeyen çalışanlarda kendine yabancılaşmanın ortaya çıkabileceğini düşünmektedir. Kendine yabancılaşan bireyler işlerinden keyif almazlar ve boşluk hissi yaşarlar. Manevi bir doyum yaşayamayan çalışanlarda boşluk duygusu ortaya çıkar. Kendine yabancılaşan kişiler, motivasyonlarını yaptıkları işten ziyade aldıkları maaşla sağlarlar (Seeman, 1959).

2.5.4.Örgütsel Yabancılaşma Nedenleri

Örgütsel yabancılaşma, karmaşık bir olgu olup birçok farklı sebep tarafından etkilenebilmektedir. Hem örgütler hem de bireyler içsel ve dışsal faktörlerden etkilenebilmektedir. İçsel faktörler, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, grup özellikleri, ilişki tarzları, çalışma koşulları gibi örgütsel unsurları kapsar. Dışsal faktörler ise örgütün dışındaki ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal yapı, politik yapı gibi çevresel etkenleri içerir. Bu faktörler bir araya geldiğinde, bireylerin örgüt içindeki faaliyetlerini sürdürürken yaşadıkları olumsuz deneyimler ve duygusal uzaklaşma, örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilir (Şimşek ve diğerleri, 2006). Şimşek ve diğerleri (2006), örgütsel yabancılaşmaya sebep olan içsel ve dışsal faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

2.5.4.1.Örgütsel Yabancılaşmanın İçsel Faktörleri

Örgütsel yabancılaşmayı etkileyen içsel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.4.1.1.Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgütlerde yabancılaşma düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Her örgütte liderler vardır ve liderlerin kendilerine ait kişilik özellikleri ve tarzları mevcuttur. Günümüzde liderlik tarzlarından en çok dikkat çeken dönüşümcü liderliktir (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik literatürde 1970'lerden sonra sıklıkla kullanılmıştır. Weber'den (1964) etkilenen Burns'ün (1978) siyasi liderlerle ilgili yaptığı çalışmasında ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlikte, liderler ve

takipçiler arasında daha fazla ahlak ve motivasyon vardır. Dönüşümsel liderler bireysel ihtiyaçlara odaklanır. Takipçilerinin gelişimini önemser ve bunun için çalışırlar. (Gedik, 2020).

Bu liderler değişime teşvik eden, değişimi yöneten, rehberlik eden ve geliştiren liderdir. Değişim her zaman örgütlerde kaçınılmazdır. Bu liderler değişime öncü olabildikleri için örgütün gelişiminde oldukça katkıları vardır. Çünkü değişime ayak uyduramayan örgütler varlığını sürdüremezler. Örgütler değiştikçe güçlenebilirler ve dönüşümcü liderler bu değişimleri yapmak için özel bir çaba harcarlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Babadağ ve İşcan'ın 2017'de yayınladığı “Dönüştürücü Liderlik İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü” isimli araştırmasına göre dönüştürücü liderliğin işe yabancılaşmaya negatif ve anlamlı olarak etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sarros ve diğerlerinin 2002'de yaptığı çalışmada ise dönüşümcü liderlik bürokratik örgüt ikliminin etkisini azaltarak yabancılaşma duygusunu azaltmaktadır. Çalışanlar arasındaki mesafenin fazla olduğu örgütlerde ise yabancılaşma duygusunu arttığı görülmektedir.

2.5.4.1.2.Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyümesi amaçlarını daha etkin biçimde elde etmesine olanak tanıyan yönetsel gelişmeyi sağlar. Örgütün büyümesinin birçok faydası olduğu gibi birçok sorunu da beraberinde getirebilir. Örgüt büyüdükçe yönetim basamakları da artmaktadır ve şirket içerisinde iş bölümü çoğalmaktadır. Büyük örgütlerde daha karmaşık bir yapı görülebilir. Çalışanlar ve departmanlar arasında daha fazla iletişim kurulması gerekmektedir. Yöneticilerin sorumlulukları artar ve bu durum önemli problemlerin gözden kaçabilmesine olanak sağlar (Soysal, 1997).

2.5.4.1.3.Bilgi Akışı

Örgütler hem iç hem de dış çevreleriyle her zaman iletişim halinde olmak zorundadır. Örgütün içinde olan iletişim stili çalışanı oldukça ilgilendirmektedir. Örgüt içinde sağlıklı bir ortam ve bilgi akışı hedefleniyorsa örgütte en alt kademeden en üst kademeye kadar verimli ve devamlı bir şekilde etkili olan iletişim ağı mutlaka kurulmalıdır (Işkın, 2015). Örgüt içerisinde yeni elde edilen veya her zaman olan tüm

bilgilerin doğru ve hızlı bir şekilde bütün kademelere herhangi bir engele maruz kalmadan yayılması gerekmektedir. Böylelikle bilgi akışı güçlenir ve örgüt sağlığına olumlu bir katkı sağlanmış olur (Ardıç ve Polatçı, 2007).

2.5.4.1.4. Grup Özellikleri

Her grup içerisinde bulunan kişilerin farklı kişilik özellikleri vardır. Grubun hakim olduğu kişilik ile grupta bulunan kişinin kişiliği örtüşmezse çatışmalar oluşabilir. Birey gruba dahil olabilmek için gruba uygun davranmaya çalışır ve kendi kişilik özelliklerini göz ardı etmeye başlarsa yabancılaşma ortaya çıkabilir (Ünsal, 2018).

2.5.4.1.5. İlişki Tarzları

Bir örgütte yöneticiden çalışana doğru olan iletişimin başlıca amacı örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamakken çalışanın yöneticiye doğru olan iletişimi ihtiyaçlarını belirtebilmektir. Bu sebeple her iki yönede iletişimde hızlı ve etkin şekilde çift yönlü olarak devam etmesi önemlidir. Burada oluşabilecek sorunlar örgütün hedefine ulaşamamasına veya çalışanın ihtiyaçlarının karşılanamamasına sebep olabilir (Çelik, 2019).

Aşırı merkezileşmiş, dikey ve bürokratik yapılarda çalışanın yöneticisine karşı olan iletişimin etkili olmamasına sebep olabilir. Bu durumda örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya iletişim tarzı etkin bir iletişim biçimi olarak kullanılır ancak bu durum etkili olmamaktadır. Bu gibi bir durumda birey, kendisini etkileyen kararlarda yeteri kadar etkisi olamayacağını düşünebilir ve yabancılaşmanın ortaya çıkma riski artabilir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

2.5.4.1.6. Üretim Biçimi

Üretim biçimi çalışanın hem işe hem de örgüte yabancılaşmasını etkileyebilmektedir. Birim imalat teknolojisinde üretim yapan yerlerde çalışan kişilerin hünere düzeyi önemlidir ve kişi kendi emeğinin sonucunu direkt olarak görebilmektedir. Bu sebeple imalat yapan yerlerde çalışan kişilerin yabancılaşma düzeylerinin düşük olması beklenir. Seri imalat teknolojisinde ise montaj bandında çalışan kişiler yaptığı işe katkısını göremez ve en az zamanda en çok işi çıkarmaları beklenmektedir. Zaman, emeklerinden daha önemli bir halledir. Seri üretim hattında

çalışan kişilerin ise yabancılaşma düzeyinin daha yüksek olması beklenir (Babür, 2009).

2.5.4.1.7.İş bölümü

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte iş bölümü kavramının önemi artmıştır. İş bölümünün çalışanlar açısından hem olumlu hem olumsuz tarafları literatürde tartışılmaktadır. İşletmelerde çalışanların işleri en ince ayrıntısına kadar planlanmıştır ve her çalışan farklı bir iş için destekte bulunur. İşletmelerde kullanılan teknolojinin düzeyi arttıkça iş bölümünün de arttığı görülmektedir. Bu durumda da her bireyin yaptığı iş daha spesifik hale gelmektedir (Shepard, 1973). İş bölümü arttıkça çalışan yaptığı işin anlamını bilememekte, işin neden yapıldığını ve neye hizmet ettiğini anlayamamaktadır. Çalışan yaptığı işin bir anlamı olduğunu hissetmediği takdirde amaçsız hissetmekte ve sonuç olarak yabancılaşma duygusu ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda işin rasyonelleştirmesi çalışana iş üzerinde değişiklik yapabilme hakkı tanımaz. Bu durumda çalışan kendi yaratıcılığını iş üzerinde kullanamaz ve özgürlüğünü kaybeder (Shepard, 1973).

İş bölümünün olumlu taraflarına bakacak olursak ise çalışma süresinde kısalma olduğunu görebilmekteyiz. Verimliliğin artması ile birlikte üretim problemleri azalmıştır ve pazarlar genişlemiştir. Spesifik bir işi yapan çalışan o iş konusunda yetenek kazanmıştır ve işlemler yerine getirilirken düzen hakimdir. Bu sayede kısa sürede daha çok üretim yapılabilmektedir (Esin, 1982).

2.5.4.1.8.Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları günümüzde ergonomi bilimi tarafından incelenmektedir. Fiziksel ergonomi, insanın çalışırken bulunduğu ortamdaki koşulların fizikine olan etkisini inceler. Bilişsel ergonomi, kişinin çalışırken dikkat, algılama ve hafıza gibi bilişsel süreçlerini inceler. Örgütsel ergonomi ise örgütün politik yapısı, denetimleri, takım çalışması gibi çalışma koşullarının çalışana olan etkisini inceler. Ergonomistler psikoloji, sosyoloji, işletme gibi disiplinlerden yararlanarak çalışırlar (Behar, 2007).

Günümüzde araştırma çalışma koşulları iyileştikçe çalışan üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanın çalışma koşullarını en iyi hale getirecek şekilde çalışması beklenmektedir. Çalışanın iyi

koşullara sahip olması ile birlikte yaratıcılığı ve becerikliliği artabilir (Shalley vd., 2000).

Behar'ın 2007 yılında yaptığı “Endüstri İşletmelerinde Çalışma Koşullarının, İş görenler Üzerindeki Yabancılaşma Etkisi ve Bir Uygulama” isimli araştırmada çalışanların fiziksel çalışma koşullarının yabancılaşmaya olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre fiziksel koşullarından memnun olan çalışanların işe yabancılaşma düzeyi düşük görülmüştür.

Canpolat ve Sünkür Çakmak'ın 2023 yılında özel eğitim öğretmenleri ile yaptığı araştırma sonucuna göre ise çalışma koşullarının özel eğitim öğretmenlerinin işe yabancılaşmalarında anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kohn (1972) ise yaptığı çalışma sonucunda olumsuz çalışma koşullarının (yoğun çalışma temposu, gürültü, sabit bir iş yapma) çalışanın yabancılaşmasında etkili olduğuna ulaşmıştır.

2.5.4.1.9.İnanç ve Tutumlar

İnançlar, bireyin bilgilerini ve kanaatlerini temsil ederken tutumlar bilgileri dış dünyaya yansıtmaya yarayan süreçlerdir. İnanç ve tutumlar ise değerleri oluşturur. Bireyler gibi örgütlerinde değerleri vardır. Örgütün değerleri ile çalışanların değerlerinin uyuşmadığı takdirde örgütsel bağlılık azalabilir ve örgüte yabancılaşma ortaya çıkabilir (Ünsal,2018).

2018 yılında Yumuk, otel işletmesinde çalışanlar ile yaptığı araştırmada çalışanların uyum algıları ile yabancılaşma boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Yumuk, 2108). 2016 yılında Çevik ise yaptığı araştırmada örgüt kültürünün işe yabancılaşmayı etkilediğine dair sonuçlar ortaya koymuştur (Çevik, 2016).

2.5.4.1.10.Geçmiş Deneyimler

Çalışanların günlük hayat rutinlerinde, iş yerinde ya da özel hayatta karşılaştıkları acı ve travmatik olaylar, öz benlikleri ile yabancılaşmalarına neden olabilir. Bu durum çalışanın kendini tanıma sürecine olumsuz bir katkı sağlar. Kendilerini tanımakta zorlanan kişilerin örgüt içerisinde de yabancılaşma eğilimi yüksektir. (Işkın, 2015).

2.5.4.2.Örgütsel Yabancılaşmanın Dışsal Faktörleri

Örgütlerin en önemli hedeflerinden biri kendi varlığını devam ettirebilmelidir. Örgütler bir çevre içinde var olur ve kendini devam ettirebilmesi için içinde bulunduğu çevre ile uyum sağlaması gerekmektedir. Örgüt içinde bulunduğu çevrenin koşullarına göre şekillenmektedir. Hicks'e (1979) göre çevre, örgütü kolaylıkla etkileyen ancak çevrenin kendisi çok zor etkilenen bir dış faktördür. Örgütün çevresinde meydana gelen olaylar örgütü direkt olarak etkilemektedir. (Hicks, 1979'dan akt. Taş Zengin, 2023). Aşağıda örgütsel yabancılaşmanın çevresel etmenleri açıklanmaktadır.

2.5.4.2.1.Ekonomik Yapı

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan çevresel faktörlerin başında ekonomik yapı gelmektedir. Yabancılaşma kavramı ortaya çıktığından beri ekonomik yapı kavramı ile birlikte tartışılmaktadır. Marx (2013), yabancılaşma kavramını ekonomik sebepler üzerinden tartışmıştır. Örgütün içi ve dışındaki ekonomik yapılar işletmenin yapısını etkilemektedir. Özellikle ülkelerin ekonomik politikaları işletmeleri direkt olarak etkilemektedir. Yöneticiler çevrede ve örgütün içinde olan ekonomik süreçleri takip etmeli ve dikkate almalıdır (Büyükyılmaz, 2007).

Örgütün içerisindeki ekonomik yapı kapsamında bakacak olursak adil ücret anlayışının bulunmaması veya ücret doyumunun gerçekleşmemesi yabancılaşmayı arttırabilecek bir etkiye sahiptir. Ücret doyumu, çalışanın aldığı ücret ile beklediği ücret arasındaki farkın az olması olarak ifade edilebilir. Adil ücret anlayışının hakim olduğu örgütlerde çalışan ile işveren arasında güven ilişkisi kurularak, çalışanın işe uyumu arttırılabilir. Aksi takdirde ise kişide yabancılaşma ve iş tatminsizliği karşımıza çıkabilir (Çakır, 2016).

Bir diğer taraftan ise örgütün kar oranının fazla olması ve gelişiminin yüksek olması ise çalışanların üzerindeki baskıyı azaltır ve yabancılaşmanın ortaya çıkma ihtimali düşmektedir. Ekonomik olarak kar elde edemeyen örgütlerde ise çalışanların işsiz kalma korkusu oluşur ve bu sebeple örgütsel yabancılaşmanın oluşma ihtimali artabilir (Blauner, 1968).

Ülke ve Dünya ekonomisi açısından bakacak olursak ise ekonomide yaşanan kriz dönemleri, enflasyonun artması, yüksek faiz oranları gibi durumlar çalışanda stres yaratmaktadır. Ekonomik krizler ile birlikte iş imkanları azalır ve şirketler işten çıkarmalar yapabilir. Aynı zamanda yüksek enflasyon ortamında sabit gelirle

Çalışanların alım gücü düşmektedir. Bu gibi durumlar çalışanların yarınını tahmin edememe ve güvensizlik duygusunu açığa çıkarır. Stres düzeyi artan çalışanlarda ise yabancılaşma görülebilmektedir (Günsal, 2010).

Weisskopt'a göre ise yabancılaşmayı engellemek için ekonomik kalkınma stratejisi planlanırken sosyolojik bir bakış açısı dikkate alınmalıdır. Bu iki faktör arasındaki denge sağlanırsa yabancılaşma engellenebilir. Ekonomik yapı, insanın kendini gerçekleştirmesine uygun bir yapıda olmalıdır ancak genelde bu denge sağlanamamakta ve ekonomik gelişme sağlansa bile sosyolojik açıdan yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Bell ve diğerleri, 1973).

2.5.4.2.2.Teknolojik Yapı

Örgütsel yabancılaşmayı etkilediği düşünülen diğer bir çevresel etmen teknolojik yapıdır. Sanayi devrimi sonrasında teknoloji gittikçe önemli bir yapı haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi için çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir. Günümüzde ise birçok yeni teknoloji ile karşılaşmaktayız. Örgütler ise bu teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için çalışmalar yürütmektedir. Sadece üretimde değil örgütler içerisinde hemen hemen bütün departmanlarda teknoloji çok önemli bir hale gelmiştir (Özturan, 2018). Gelişen teknoloji şirketlerin yeniden yapılanmasına sebep olmakta ve iş yapış biçimlerini de geliştirmektedir. Teknolojiye ayak uyduramayan örgütler rakipleri ile rekabette geride kalabilirler. Aynı şekilde çalışanların teknolojiye uyum sağlayamaması da çalışanlarda örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilir (Darıyemez, 2010). Teknolojinin gelişme hızına ayak uyduramayan ve teknolojinin değerlerini ve katkılarını anlayamayan çalışanlarda da örgütsel yabancılaşma ortaya çıkabilmektedir (Chen ve diğerleri, 2012).

Pappenheim (2002)'e göre teknoloji ve yabancılaşma arasındaki ilişki değerlendirilirken iki farklı görüş hakimdir. Teknolojiye yönelik birinci görüşü savunanlara göre ise teknoloji insanlığın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Teknoloji, gelişime sebep olmaktadır. Teknolojinin yaratıcı amaçlarla kullanılması insanlığın kendi elindedir. Teknoloji insanın kendini bulmasına da katkı sağlayabilir, kendinden uzaklaşmasına da neden olabilir.

Teknolojiye yönelik ikinci görüşü savunanlara göre ise teknoloji, insanlığı tehdit etmektedir. Kontrol insandan makineye geçtikçe insanlık kaybedilebilir. Bu görüşe inananlar insanın manevi değerleri ile teknoloji arasında bir boşluk olduğunu

düşünmektedir. Bu boşluğun aşılması ise mümkün değildir. Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte, insan artık işinde artık kendi olamamaktadır ve kendinden, toplumdan ve doğadan yabancılaşmaktadır (Pappenheim, 2002).

Erikson (1986)'a göre ise makineye olan bağımlılık arttıkça kişi kendini değersiz hisseder ve bilgisayarlı yapıları kendinden üstün görür. Bu durum ise yabancılaşmaya yol açabilir. Blauner (1964) ve Marx (2013)'a göre ise teknolojiyi kullanarak seri üretim yapan iş yerlerinde iş bölümünün olmasından kaynaklı işçinin özgürlüğü elinden alınmış ve yabancılaşma görülmüştür. Bu örgütlerde takım çalışması da yoktur. Aynı zamanda teknolojiye bağlı bir iş sisteminin oluşturulması ile birlikte çalışanlar teknolojisiz yapabilecekleri işleri bile teknoloji olmadan yapamaz hale gelmişlerdir. Bu durumda olası bir aksaklıkta işler tamamen durabilecek bir haldedir (Giddens, 2012).

Vega ve Brennan (2000)'a göre ise teknolojinin gelişmesi ile birlikte işçi, iş üzerindeki kontrolünü kaybederek güçsüz hissetmeye başlamıştır. Güçsüz hisseden çalışanda ise verim kaybı yaşanır ve çalışanlar strese girer. Bunun sonucunda ise yabancılaşma ortaya çıkabilir. İşçiye makine üzerindeki kontrolün kendisinde olduğu hissettirilerek bu durum önlenabilir.

2.5.4.2.3. Toplumsal ve Kültürel Yapı

İnsanlar ve örgütler belirli bir toplumsal çevre içinde yaşarlar. İnsanların kişiliklerinin oluşmasında toplumun kültürünün çok önemli bir rolü vardır. Örgütler de aynı şekilde toplumdan etkilenecek kendi kültürlerini ortaya çıkarırlar. İnsanlar ise yaşadıkları çevrenin izlerini taşıyarak kendilerini örgüt içinde de var etme çabasıdadırlar (Taş Zengin, 2023).

Bireyler sosyal bir çevrenin içinde varlıklarını gösterirler. Bireylerin içinde yaşadıkları kültürel yapı, bireylerin gerçeklik ilişkilerini, düşünce ve duygularının belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Weisskopf, 1996). Bireyin bulunduğu toplum içindeki ilişkilerde yabancılaşma varsa bireyin kendi varoluşu üzerinde de yabancılaşma riski artar. Eğer bireyin kendi doğası ile bulunduğu toplumun kültürel yapısı arasında bir uyumsuzluk varsa ve birey, topluma entegre olmak için uğraşıyorsa yabancılaşma ortaya çıkabilir (Babür, 2009).

Örgütler içerisinde ise iş görenler hem kendi çıkarlarını korumak hem de örgütün çıkarlarını korumak zorundadır. İş görenler birlikte hareket ederek bir örgüt

kültürü oluşturlar (Çakır Külâhçılar, 2021). Örgütün değerleri ile çalışanın değerleri uyuşmadığında örgütsel yabancılaşma ortaya çıkabilir (Aslan, 2018).

2.5.4.2.4.Sanayileşme ve Kentleşme

Sanayileşme ile birlikte sosyal düzende tam anlamıyla bir dönüşüm yaşanmıştır ve kentleşme problemleri ortaya çıkmıştır. Modern teknolojinin ilerlemesi ile birlikte insanların yaşam kaliteleri artarken iletişimlerinin azaldığı görülmüş ve kent yaşamında insan kendini yalnız hissetmiştir. Bu durum ise yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

Kent yaşamında geniş bir nüfusun bir arada yaşaması, bireylerde doğal olarak bir korunma isteğini tetikleyebilir. Bu durum, büyük şehir yapılarının sosyal bağlara potansiyel zarar verebileceği ve bireyler arasında düşmanca ve korkulu bir davranış biçimi ortaya çıkarabileceğini anlamına gelebilmektedir (Fischer, 1973).

2.5.4.2.5.Politik ve Hukuki Yapı

Hukuk, toplumların belirli bir düzen içinde yaşamaları için var edilmiştir. Politik ve hukuki yapı örgütler için oldukça önemlidir. Örgütler, devlet politika ve kurallarına uygun bir şekilde faaliyet gösterirler, kendi prosedürlerini ve stratejilerini de bu çerçevede belirlerler. Hukuki normlara uygun olarak oluşturulmuş örgüt yapılarında güven duygusu hakimdir. Çalışanlar güvende olduklarını hissettiklerinde, kendilerini bağlı ve aidiyet hissi içinde bulabilirler ancak güvensiz hisseden çalışanlarda yabancılaşma duygusu ortaya çıkabilir (Gökçe, 2021).

Örgütlerde belirlenen kuralların aşırı kontrolcü bir biçimde uygulanması, çalışanları olumsuz etkileyerek yabancılaşmaya neden olabilir. Katı şekilde yönetilen kurumlarda çalışanlar değersiz ve güçsüz hissedebilirler (Çelik, 2019).

Aiken ve Hage (1970) tarafından gerçekleştirilen araştırma, çalışanların kariyer gelişim süreçlerinde yaşadıkları olumsuzluklar ile yöneticileri arasındaki sosyal ilişkilerdeki tatminsizliğin, bürokratik yapı ile doğrudan ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, kuralcı bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde çalışan bireylerde daha fazla düzeyde yabancılaşma gözlemlendiğini belirtmişlerdir.

2.5.4.2.6.Sendikalar

Sanayi devrimi ile birlikte çalışma ilişkileri temel bir değişim geçirmiş ve kuralların belirleyici hale geldiği bir dönem başlamıştır. Bu dönem ile birlikte işçi ve patron kavramları ortaya çıkmıştır. Hem çalışanların hem de işverenin kendi çıkarlarını maksimum seviyede tutmaya çalışması ile birlikte birtakım çatışmalar oluşmaya başlamış ve bunun sonucunda da işçiler birlik içerisinde kalarak kolektif davranmayı seçmişlerdir. Böylece sendikalar ortaya çıkmıştır (Günsal, 2010).

Sendikal örgütlenmelerin katı bir yönetim biçimine sahip olması, üyeleri temsil etmek yerine onlara hükmeden bir yapıda olması güvensizlik ortamını oluşturabilir. Bunun sonucunda ise çalışanlarda, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda ilgisizlik ortaya çıkarak yabancılaşma neden olabilir (İrdem, 2020).

2.5.4.2.7.Kitle İletişim Araçları

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte kitle iletişim araçlarına olan ilgi gittikçe artmış ve hayatımızda bütünüyle yer edinmeye başlamıştır. Kitle iletişimin en öncelikli işlevinden biri haberleri iletme-dir. Diğer işlevleri ise dinlenme ve toplumsal bağımlılıkların pekişmesidir. Kitle iletişim araçlarının kullanımının artmasıyla birlikte hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kitle iletişim araçlarının sıklıkla kullanılması bireyin toplumla olan bağlarının zayıflamasına neden olabilir. Bireyin giderek izole bir hayat yaşaması sonucunda ise yabancılaşma ortaya çıkabilir (Büyükyılmaz, 2000).

2.5.5.Örgütsel Yabancılaşma Sonuçları

Örgütsel yabancılaşmanın örgütü ve bireyi etkileyen birçok sonucu vardır. Örgütsel yabancılaşmanın olduğu örgütler çalışanlar tarafından etkilenebilmektedir. Bireylerinde yaşadığı olumsuz duygular sonucunda özel hayatları etkilenebilmektedir. Aşağıda yabancılaşma sonucu olabilecek bazı durumlar açıklanmıştır.

2.5.5.1.İş Tatminsizliği

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı duyduğu memnuniyet halidir. İş tatminini eğitim durumu, ücret, çalışma süresi gibi birçok farklı faktör etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda yabancılaşmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Shepard, 1971).

Chiaburu ve diğerleri tarafından yapılan araştırma sonucuna göre yabancılaşma sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, tükenmişlik ve performans sorunları ortaya çıkabilmektedir (Chiaburu ve diğerleri, 2014). Gayretli'nin 2003 yılında yaptığı araştırmada işe yabancılaşmanın kariyer tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Turan ve Parsak'ın 2011 yılında bir devlet üniversitesi idari personelleri üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre iş tatminini arttıkça yabancılaşma düzeyinin azaldığı, iş tatmini azaldıkça yabancılaşma düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

Korkmazer ve Ekingen'in 2017 yılında sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da örgütsel yabancılaşmanın iş tatminine doğrudan etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Uysaler (2010)'in yaptığı araştırmaya göre iş tatmini arttıkça örgütsel yabancılaşmanın azaldığı sonucu elde edilmiştir.

2.5.5.2.Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte sessiz kalması, kararlara katılım sağlamaması ve fikirlerini beyan etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar olumsuz yorum yapmaktan kaçınırlar. Bu isteksizliğin sonucu çalışanlar bilgi paylaşımını reddederler. Örgütte karar almaya katılmayan çalışanlar ise oluşabilecek hataları da önleyemezler. Aynı zamanda problemlerini söyleyemeyen çalışanların problemleri çözülemez. Bunun sonucunda motivasyon azalır ve sonucunda performans düşer (Akın, 2020).

Örgütsel sessizliğin birçok nedeni olabilir. Dışlanma korkusu, işten atılma korkusu, güven eksikliği, kişinin karakteri bu nedenlere başlıca örneklerdir. Eğer kişi şirket için adaletin olmadığını düşünüyorsa güçlü olanların söz söyleme hakkına sahip olduğunu düşünür. Eğer kendisi adaletsizliğin içinde olduğunu düşünüyorsa sessizliği tercih eder (Alkan, 2016).

Aydın Gün'ün 2015 yılında Alanya, İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde prososyal sessizlik ile kendine ve topluma yabancılaşma boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yörür'ün 2016 yılında devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

Kahya'nın 2018 yılında yaptığı araştırmanın sonucuna göre razı olma sessizliği ile kendine yabancılaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda savunma sessizliği ile anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilirken prososyal sessizlik ile güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

2.5.5.3.Mesleki Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromuna sahip çalışanlar, duygusal ve fiziksel olarak tükendiğini hissederler ve psikolojik olarak işlerine tam bir odak gösteremezler. Bu durum, fiziksel ve duygusal olarak yorgun hissetmelerine ve tükenmişlik duygularında artış yaşamalarına neden olabilir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerini mutsuz hissedebilir ve işteki başarılarından memnuniyetsizlik duyabilirler. Bu sebeple tükenmişlik yaşayan çalışanlar kurumlar için risk oluştururlar. Bu kişilerde işten ayrılma niyeti, devamsızlık, negatif iş tutumları, yabancılaşma görülebilir. İş dışındaki hayatında ise uykusuzluk, aile sorunları, fiziksel ve duygusal yorgunluk görülebilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Kırıcı ve Özkoç'un 2017 yılında turist rehberleri üzerinde yaptığı araştırmada duygusal tükenme alt boyutunun turist rehberlerinin işe yabancılaşma eğilimlerini doğrusal yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kaya'nın 2021 yılında banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre işe yabancılaşma ve tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Kuh'un 2017 yılında acil sağlık hizmetleri çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre işe yabancılaşma ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda acil servis çalışanlarında işe yabancılaşma düzeyleri arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri de artış göstermektedir.

Örücü, Hasırcı ve Ergenler'in 2022 yılında Covid-19 pandemi döneminde öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma eğilimleri ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma

eğilimleri ile tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri birlikte ortak bir payda için çalışabilme duygusunu yaratabilmektir. Örgüt değerlerini özümseyerek birlikte çalışan ve hedefe doğru emin adımlarla giden çalışanların başarılı olma ihtimali de oldukça yükselmektedir. Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriymiş gibi benimseyebilmesi için örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede örgütün iyiliği için çaba gösterir ve örgüt üyeliğini sürdürmeye karşı yoğun bir istek duyar. Ancak örgütteki problemler, ücret düşüklüğü, mesai saatlerinin fazla olması gibi durumlar örgütsel bağlılık azaltabilmektedir. Aynı zamanda literatüre göre yabancılaşma düzeyi yüksek olan çalışanlarda örgütsel bağlılığında azaldığı görülmektedir (Alkan, 2018)

Can'ın 2022'de otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada yabancılaşma yaşayan çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerinin arttığı görülmüştür. Çetinkaya'nın 2019 yılında perakende sektörü çalışanlarına yaptığı araştırmasındaki bulgulara göre şirket içi motivasyon etkinliği düzenlenmeyen ve eğitim verilmeyen çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Ayaydın'ın 2021 yılında Trabzon ve Gümüşhane'de bankacılık ve çağrı merkezi alanında yaptığı araştırmaya göre işe yabancılaşma iş tatminini azaltmakta ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Fırat'ın 2012 yılında İzmir ilinde görev alan öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça mesleki yabancılaşma düzeylerinin azaldığı ortaya koyulmuştur. Köz ve Seçilmiş'in 2021 yılında yaptığı araştırmada da örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.6.Örgütsel Yabancılaşmanın Önlenmesinde Kullanılabilecek Yöntemler

Örgütsel yabancılaşmanın yönetilmesinde bireysel ve örgütsel müdahaleler olarak iki farklı yöntem vardır. Örgütsel müdahaleler çalışanların yabancılaşmasını azaltmakta örgütün kullandığı yöntemlerdir. Bireysel müdahaleler de ise kişi kendi

içinde bulunduğu durumu fark eder ve müdahale de bulunma ihtiyacını hisseder (Ergün ve Algurdağ, 2021). Aşağıda örgütlerin ve bireylerin örgütsel yabancılaşma ile baş ederken kullanabilecekleri yöntemlerden bahsedilmektedir.

2.5.6.1.Örgütsel Müdahaleler

Günümüzde yabancılaşma, örgütlerin başlıca problemlerindendir. Bu noktada örgütlerin amacı örgütsel yabancılaşmayı en aza indirmektir. Örgütlerde yabancılaşmanın neden olacağı olası problemler tespit edilerek, analizler yapılmalı ve zararları en aza indirmek için müdahale yöntemleri oluşturulmalıdır. (Aymak, 2021).

2.5.6.2.İş Zenginleştirme

Çalışana daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi iş zenginleştirme olarak adlandırılmaktadır. İş zenginleştirmede çalışana işi ile ilgili hemen hemen tüm sorumluluk verilir. Çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacak şekilde yapılan iş zenginleştirme, çalışana planlama, yürütme ve kendi kontrolünde özerklik getirir. Çalışanın kişisel gelişimini destekleyici niteliktedir ve başarısını artırır. Bu durumda ise birey iş rutininden farklı bir şeyler yaparak yabancılaşması engellenmektedir (Minibaş, 1993).

2.5.6.3.İş Değiştirme

İş bölümünün ortaya çıkması ile birlikte kişiler organizasyonda sabit bir işten sorumlu hale gelmişlerdir. Bu durum ile yabancılaşmanın ortaya çıkma ihtimaline karşı iş değiştirme ile çözüm bulunmaya çalışılmıştır. İş değiştirme, bir organizasyonda kişinin farklı bir iş için konumlandırılması anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyonda spontane veya planlı bir şekilde gerçekleşebilir (Kuijer ve diğerleri, 2004).

İş değiştirme ile birlikte pozisyonundan artık maksimum verime ulaşmış veya pozisyonundan sıkılmış kişilerin farklı işler ile çalışarak motivasyonunun yükseltilmesi beklenmektedir. Bu yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanlar örgütte yapılan işleri kapsamlı bir şekilde görmektedir. Çalışanların vizyonları genişletilerek, kariyerlerine de katkı sağlanmaktadır. Aynı zamanda departmanlar arası iletişimler güçlenmektedir (Aiken ve Hage, 1966).

2.5.6.4.Yönetime Katılım

Çalışma hayatının en önemli durumları arasında ortak bir amaç için uyumlu şekilde çalışmak vardır. Örgüte veya işe kendinden bir payda katan çalışanların kararlara daha kolay uyduğu ve ortak amacı daha çok benimsedikleri görülmüştür. Bu sebeple günümüzde yönetime katılım, yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir. Yönetime katılım, emredici ve hiyerarşik bir örgüt yapısı yerine bürokratik bir örgüt yapısının oluşmasını sağlar. Özellikle yabancılaştırmanın güçsüzlük boyutuna karşı güçlü bir müdahaledir çünkü çalışan kararlarda etkisi olduğu bilirse yabancılaştırma oranı da azalacaktır. Aynı zamanda birlikte karar veren ve çalışan çalışanlar arasında iletişim güçlenir ve birbirlerine karşı daha duyarlı bir hale gelirler (Yeniçeri, 2009).

2.5.6.5.Stres Yönetimi

Stres yönetimi hem bireyin hem de örgütün hedeflerine ulaşması için oldukça önemlidir. Günümüzde stres yönetiminin önemi oldukça büyüktür. Örgütler, hem yöneticilerin hem de çalışanların stres nedenlerini tespit etmeli ve bu stresleri azaltacak şekilde çalışmalar uygulamalıdır (Öztemiz ve Gümüştekin, 2004).

Stres yönetimi teknikleri olarak kendini anlama, bilişsel terapi, nefes alma egzersizleri, meditasyonlar, kaygıyı azaltmak için öncelik sırasına göre yapılacak işler belirlemek, başkalarının taleplerine karşı sınırlar belirlemek ve hayır demeyi öğrenmek gibi yöntemler sıralayabiliriz (Henry, 2007).

Bireylerin olduğu gibi örgütlerinde stres yönetimi için bazı programlar yapması oldukça önemlidir. Örgütler iş yerinde stres yaratan unsurları tanıyarak kontrol etmeye çalışmalı, çalışanlara stres faktörlerini tanıtarak nasıl baş edebileceklerini öğretmeli, çalışanların stres tolerans düzeylerini tanımlamada yardımcı olmaları gerekmektedir (Crampton ve diğerleri, 1996).

2.5.6.6.Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışmalardan kaçınmak mümkün değildir ancak çatışmaların yönetilmesi ortaya çıkacak problemleri ortadan kaldırmak için etkili bir yöntem olarak düşünülebilir. Örgütte çalışanlar arasında statü, amaç ve değerler konusunda farklılıklar vardır. Bu farklılıklar çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olur. Çatışma yönetimi için iyi bir organizasyon yapısı gereklidir. Kişilerin görev dağılımlarının net bir şekilde belli olması, gerekli eğitimlerin verilmesi, çalışan ve yöneticilerin ihtiyaç

ve beklentileri göz önünde bulundurularak gerekli çalışmaların yapılması çatışmaları yönetebilmek için gereklidir (Demirhan, 2017).

2.5.6.7. Bireysel Müdahaleler

Bireye yönelik müdahalelerin temel amacı, kişinin kendisini daha iyi tanımasına ve gelişimini sürdürmesine olanak sağlamaktır. Bu müdahalelerde kullanılan yöntemler, genellikle bireyin önceki öğrenmelerinin etkisini azaltarak, ona farklı bir bakış açısı kazandırmayı hedefler (Fettahlioğlu, 2006).

2.5.6.8. Kendini Tanıma

Kendini tanıma, kişinin duygu ve düşünceleri ile ilişki kurması, kendi içinde var olan süreçler hakkında bilgi sahibi olması ve kendini anlayabilmesini içermektedir. Kendini tanıyabilen ve anlayabilen kişiler ne istediklerini bilirler. Çevresinde olan biten olayları anlamlandırmada daha yeteneklidirler ve olayların hem kendisini hem çevresini nasıl etkileyeceklerini bilirler. Farkındalık düzeyleri daha yüksektir. Kişilerin kendini tanıması örgüt içerisindeki iletişimi güçlendirerek yanlış anlaşılma riskini azaltabilir (Yetiş, 2013).

Örgütlerde çatışmaların yaşaması da doğal bir süreçtir ve önemli olan çatışmalarla nasıl baş edilebileceğini bilmektir. Kendini tanıyan kişilerin sorunlara karşı çözüm mekanizmaları geliştirmeleri çok daha kolaydır. Bu sayede de sorunlarla başa çıkan kişiler güçlü ve başarılı hissederler (Durmaz, 2015).

2.5.6.9. Kendini Geliştirme

Bireyin kendini tanıma serüveni başarı ile tamamladıktan sonra kendini geliştirmesi gereken yönleri ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple artık kişi kendini geliştirmeye hazır bir duruma gelmektedir (Minibaş, 1993).

Kişinin kendini geliştirmesi, olmak istediği yere ulaşmaya yolculuğu sonucunda var olan değişimdir. Birey kendini geliştirmek için çaba harcar ve bu çabanın kurumdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından görülmesini bekler. Olumlu davranışların pekişmesi ile birlikte yabancılaşmaya sebep olacak durumların ortadan kalkması beklenir (Dirican ve Özler, 2014).

2.7.Liderlik ve Dijital Liderlik

Bu bölümde liderlik kavramının tanımı, liderlerin özellikleri, liderlik tarzları ve dijital liderlik kavramları açıklanacaktır.

2.7.1.Liderlik Tanımı

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar çerçevesinde toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için grup üyelerini harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Liderlik kavramı günümüzde araştırmacılar tarafından ilgi çeken bir kavram olarak ele alınmaktadır (Pawar ve Eastman, 1997). Bennis ve Nanus'a (1997) göre liderlik, düşünce ve davranışları yönlendirmek ve yönetmek anlamına gelmektedir. Gandolfi liderliğin beş bileşenin birleşimi olduğunu savunur.

- 1- Bir veya daha fazla lider olmalıdır,
- 2- Liderlerin takipçileri olmalıdır,
- 3- Lider eylem odaklı olmalıdır,
- 4- Meşru bir eylem planı olmalıdır,
- 5- Hedef ve amaçları olmalıdır.

Bu bileşenlerden yola çıkarak ise liderlik, çeşitli yetenek ve becerilere sahip, bir veya daha fazla takipçiye sahip olan ve takipçilerini eğiten, takipçilerini organizasyonun hedef ve amaçlarını başarmak için etkili şekilde yönetebilen kişi veya kişilerdir (Gandolfi ve Stone, 2018).

Liderler zaman içinde ortaya çıkar ve gelişir. Liderin temel rolü, çalışanların ortak bir amaç ile bir araya gelmelerini sağlayan bir kültür oluşturmaktır. Liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını dinlemeli ve ihtiyaçlarına uygun yanıtlar verebilmelidir. Takipçilerine ilham vermeli ve motive etmelidir (Allio, 2012). Bir liderin en önemli amaçları organizasyona yön vermek, kurumsal faaliyetlerden sorumluluk olmak ve takım performansını arttırmaktır (Lin ve diğerleri, 2019).

Yöneticilik ve liderlik ise literatürde birbirinden ayrı kavramlar olarak tartışılmaktadır. Bir tanıma göre yönetici ve liderlik farkına bakacak olursak yönetici daha çok şirketi yönetmekte mantıklı kararlar alarak statükoyu devam ettirmeye çalışırken lider ise statükoya karşıdır ve yeni normlar oluşturmaya çalışır. Yönetici

mevcut düzeni koruma eğiliminde iken lider mevcut düzeni geliştirerek değiştirmeye çalışır. Yönetici kontrollü bir şekilde hareket etmek isterken lider güdülerıyla hareket etmeye meyillidir. Bir yöneticinin yapacaklarını önceden tahmin edebilmek bir lidere göre çok daha kolaydır. Yönetici düzenlidir, davranışları tahmin edilebilir ancak lider her olay karşısında farklı hareket edebilir (Çırpan, 1999).

2.7.2.Liderlerin Özellikleri

Lider, takım ile birlikte kesin kararlar alabilen, üst yönetim ve çalışanlar arasında köprü olabilen ve aynı zamanda yönettiği gruba yön verebilen kişiler olarak görülmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). İnce, Bedük ve Aydoğan'a (2004) göre liderlerin sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır.

- Lider, insan ilişkilerini yönetebilme becerisine sahip olmalıdır.
- Lider insan ilişkilerini sevmelidir.
- Lider işine karşı tutku sahibi olmalıdır.
- Lider hem kendine hem de yönettiği gruba karşı inanç duymalıdır.
- Lider bir yön tayin etmelidir.
- Lider grup üyelerinde kararlara katılımını teşvik etmelidir.
- Lider grup üyelerinin sahip olduğu başarılar ile gurur duymalıdır.
- Lider grup üyelerinde heyecan yaratabilmelidir.
- Lider hem insanı hem de bilgiyi yönetebilme becerisine sahip olmalıdır.
- Lider değişimi yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.

Arıkan (2001) ise başarılı liderlerde en sık görülen özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- Uyum sağlayabilme,
- Sosyal çevreye karşı duyarlı olma,
- Hırs ve başarıya ulaşma amacı,
- İddialı olma,
- Kararlı olma,

- Bağımsız olma,
- Diğerlerini etkileme isteği,
- Israrcı olma,
- Çalışkan olma,
- Kendine güvenmek,
- Stresle başa çıkabilme yeteneği,
- Sorumluluk üstlenmeye karşı istekli olma duygusu.

Goleman’a (1996) göre ise iyi bir lideri diğerlerinden ayıran şey duygusal zekadır. Duygusal zekanın beş farklı beceriden oluşmaktadır.

- 1- Öz farkındalık: Kişi, kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olmalıdır. Neyi yapabileceğini veya neyi yapamayacağını bilmelidir. Aynı zamanda diğerlerinin üzerindeki etkisinin de farkında olmalıdır.
- 2- Kendini ayarlama: Kişi duygu durumunu kontrol altına alarak yönlendirebilmelidir. Özellikle bozucu nitelikte olan duygulanımları iyi bir şekilde yönetebilmelidir.
- 3- Motivasyon: Kişinin başarmaya dair motivasyona sahip olması gerekmektedir.
- 4- Empati: Kişi diğerlerinin duygularını anlamlandırabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- 5- Sosyal Beceri: Kişi diğerleri ile iyi bir iletişime sahip olabilmelidir. Diğerlerini yönlendirebilme becerisine sahip olmalıdır.

Goleman (1996) duygusal zekayı geliştirilebilir ve bir liderde olması gereken olmazsa olmaz bir özellik olarak tanımlamaktadır. Drucker (2004)’e göre ise etkin bir yönetici olmak için sekiz ilke vardır. Bu ilkeler; yapılması gerekenin ne olduğu sorusunu sormak, örgüt için doğru olan nedir sorusunu sormak, eylem planları geliştirmek, kararlarının sorumluluğunu üstlenmek, iletişimin sorumluluğunu üstlenmek, problemler yerine fırsatlara odaklanmak, üretken toplantılar yapmak, “Ben” yerine, “Biz” olarak konuşmak ve düşünmek olarak sıralanmıştır.

2.7.3.Liderlik Tarzları

Her insanın kendine has bir kişiliği olduğu gibi liderlik tarzları da farklılık gösterir. Literatürde birçok farklı liderlik tarzı tartışılmıştır. Bu bölümde literatürde var olan bazı liderlik tarzları açıklanacaktır.

2.7.3.1.Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, karar alma sürecini takipçileriyle paylaşan liderlerdir. Bu liderler, takipçilerinin katılımını, bağlılığını ve üretkenliğini artırır. Ayrıca, dostça ve yardımsever bir yaklaşım sergilerler. Demokratik liderlerin özellikleri arasında işbirlikçi olmaları, teşvik edici olmaları, bireysel özgürlüğe önem vermeleri, rehberlik etmeleri, iyi bir dinleyici olmaları, saygılı olmaları ve grup üyelerine yetki vermek yer alır (Choi, 2007).

Demokratik liderler, karar verme sürecinde sorumluluğu diğer örgüt üyeleriyle paylaştıkları için karar alma süreci genellikle daha uzun sürebilir ve işler daha yavaş ilerleyebilir. Karar verme sürecinde yaşanan tartışmalar ve fikir ayrılıkları, hızlı karar alınması gereken durumlarda olumsuz etkiler yaratabilir (Polatoğlu, 2022).

2.7.3.2.Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, organizasyonları kontrol altında tutmaya çalışırlar. Kararlar üzerinde tam kontrol sahibi olan bu liderler, izin verdikleri takdirde takipçilerinin sürece katkı sağlamasını isterler. Güçlerini, karar alma sürecini merkezileştirmek için kullanırlar (Caillier, 2020).

Otokratik liderler merkeziyetçi bir yapı ile yönetim sağlar ve aldıkları kararlara tam bir katılım beklerler. Otokratik liderliğin yönetimi altında olan örgütlerde motivasyon ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019).

2.7.3.3.Tam Serbesti Tanıyan Lider

Tam serbesti tanıyan liderlik biçimde liderler üyelerine kararlarında özgürlük verir ve yetki almalarına izin verirler. Örgüt içinde karar almaktan kaçınırlar. Literatürde tam serbesti tanıyan liderlik tarzı için hem olumlu hem de olumsuz görüşler mevcuttur (Ulukök ve Merdan, 2022).

Olumlu açıdan bakacak olursak tam serbesti tanıyan liderler ile birlikte çalışanlar daha çok yetki ve sorumluluk almak zorunda kalırlar. Bu durum kendilerini geliştirmek ve bireysel karar alma deneyimi kazanmaları için bir fırsat olarak görülebilir (Tanrıverdi, Akova ve Çifçi, 2016). Ancak tam serbesti tanıyan liderlik etkili bir liderlik biçimi olarak tanımlanmasına rağmen ciddi sonuçları olabilecek bir liderlik tarzıdır. Tam serbesti tanıyan liderler karar almaktan ve otorite olmaktan kaçınırlar. Astların yönlendirme isteklerine karşı yanıtsız kalırlar ve geribildirimde bulunmazlar. Liderlerin davranışları çalışanların psikolojik refahını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgi ve desteğe ulaşamadıkları için yeteneklerini tam anlamıyla gösteremezler (Vandenberghe ve Robert, 2022).

2.7.3.4. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderler, çalışanları ile aralarında dostluk ilişkisi kurmaları ile diğer liderlik tarzlarından kendini ayırır. Bu liderlerin yarattığı çalışma ortamı dostça bir iklime sahiptir ve çalışanlarına yoğun bir ilgi gösterirler. Destekleyici liderler çalışanlarını desteklemek ve geliştirmek için çabalar. Bu liderlerin birinci amacı çalışanlarının mutlulukları ve gelişimleridir (Şama ve Kolamaz, 2011).

Destekleyici liderlik örgüt iklimini pozitif anlamda etkiler. Bu liderler çatışmaları ortadan kaldırır, takipçilerine adil davranır, açık ve dürüst iletişim kurar ve astlarından da bunu bekler, çalışanlarını dinler ve takdir eder, tutarlıdır (Namlı, 2017).

2.7.3.5. Otantik Liderlik

Otantik liderler, inanç ve değerlerine derinlemesine bir bağ içinde sahip olan ve bu baskı altında dahi bu değerlere bağlı şekilde hareket eden liderlerdir. Güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan bu liderler diğerleri üzerindeki etkilerini de anlamaya çalışırlar (Lux, Grover and Teo, 2023).

Otantik liderler, statü veya pozisyonları için rol yapmadıkları bir liderlik tarzıdır. Bu liderler benzersizdir çünkü hissettiklerine ve düşüncelerine göre hareket ederler, kimseyi taklit etmezler. Karar alma süreçlerinde inanç ve değerlerine sadık kalırlar, bu da onları şeffaf ve güvenilir kılar. Otantik liderler etik değerlere sahiptirler, çalışma ortamında ahlaki değerlerinden ödün vermezler. Bu sebeple astları ile arasında güven ilişkisi kuruludur (Akyürek, 2020).

2.7.3.6.Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlerin takipçileriyle ilişkileri genellikle usta ve çırak ilişkisine benzetilebilir. Takipçiler, liderlerine genellikle büyük bir saygı duyarlar çünkü liderlerin olağanüstü yetenekleri olduğunu düşünürler. Takipçiler, liderlerini maddiyat veya korku gibi nedenlerle değil, sevgi ve tutkulu bağlılıkla benimserler. Karizmatik liderler, takipçilerini sorgusuz sualsiz ikna edebilen liderlerdir ve genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar çünkü radikal kararlar almakta cesurlardır (Tucker, 1968).

Karizmatik liderler genellikle cazibeleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişilerdir. Tarihe baktığımızda büyük kitleye hitap eden liderlerin büyük çoğunlukla karizmatik liderlik özelliklerine uyum sağladığı görülmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007).

2.7.3.7.Dönüşümcü/Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderliğin yeni bir türünü temsil eder (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991). Dönüşümcü liderler çalışanlarına ilham veren liderlerdir. Dönüşümcü liderler çalışanların zihinlerinde uyarıcı bir etkiye sahip olurlar, onların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve potansiyellerini yükseltmeleri için destek olurlar (Bass, 1989). Dönüşümcü liderler, karizmatik etkilerini kullanarak çalışanları uzun vadeli hedeflere ulaşma konusunda motive ederler. Dönüşümcü liderler etkilerini değişim ve dönüşüm için kullanabilirler (Raoush, 2023).

Bu liderler değişime teşvik eden, değişimi yöneten, rehberlik eden ve geliştiren liderdir. Değişim her zaman örgütlerde kaçınılmazdır. Bu liderler değişime öncü olabildikleri için örgütün gelişiminde oldukça katkıları vardır. Çünkü değişime ayak uyduramayan örgütler varlığını sürdüremezler. Örgütler değiştikçe güçlenebilirler ve dönüşümcü liderler bu değişimleri yapmak için özel bir çaba harcarlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Dönüşümcü liderlik; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş değerlendirme olmak üzere dört farklı bileşeni vardır (Turgay ve Özdemir, 2023).

İdealize edilmiş etki rolünde liderlerin ahlaki değer ve vizyonlarından dolayı rol model olmalarından bahsedilirken ilham verici motivasyon rolünde liderin çalışanları ortak

hedef için çalışmaya ilham vermekten bahsedilir. Entelektüel uyarım boyutuna göre ise dönüşümcü liderler çalışanlara ne yapacaklarını söylemekten ziyade kendi fikirlerini geliştirmeleri konusunda destek verir. Son olarak bireyselleştirilmiş değerlendirme boyutunda liderler, çalışanların ne hissettiklerine, gelişimlerini sağlamak için neye ihtiyaçları olduğuna konusunda değerlendirme yapar ve çalışana destek olur (Judson, Hailu ve Chhetri, 2024).

2.8.Dijital Liderlik

Dijital liderlik günümüzde yeni tanımlanan ve oldukça önemli olan bir liderlik türüdür. Dijital liderler, dijital çağ araçlarını etkili bir şekilde kullanabilme ve kullandırabilme yeteneğine sahiptir. Dijital liderler, organizasyonun şekillenmesinde teknolojiyi kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır (Acebuche, 2024).

Dijital liderliğin önem kazanmasının en önemli sebebi, günümüz dünyasında dijital dönüşüm süreçlerinin hızlı bir şekilde hayata geçmesidir. Gelecekte yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojilerin gelişmesi ile birlikte dijital liderlik gittikçe önem kazanan bir kavram haline gelecektir (Aksoy, 2024). Westerman ve arkadaşları (2014)'na göre dijital dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için, dönüşümü başarıyla yönetebilecek yetkin liderlerin varlığı gerekmektedir.

Covid-19 pandemi döneminde gördüğümüz gibi bazı dönemlerde liderlerin farklı rol üstlenmeleri gerekebilir. Pandeminin başı itibariyle iş dünyası hızlı bir şekilde değişim sürecine girmiştir. Bu değişim sürecinde özellikle dijital yetkinliklerin aktif bir şekilde kullanılması gerekmiştir ve dijital liderlik ön plana çıkan bir hale gelmiştir (Güler, 2023).

Dijital liderler, içinde bulundukları örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerine katkı sağlar (Pribadi, Nurdin ve Edy, 2024). Dijital açıdan yetkin olan bu liderler, bilgi ve kaynaklarını karar verme sürecinde kullanırlar ve astlarına da bu becerileri kullanmayı aktarırlar (Aksal, 2015).

Larjovuori ve arkadaşları (2016) dijital liderliği, dijitalleşme sürecinden net ve anlamlı bir vizyon oluşturma yeteneği ve bunu gerçekleştirebilmek için stratejiler uygulama kapasitesi olarak tanımladı. Aynı zamanda dijital liderlerin, tüm dijitalleşme süreçlerine üyeleri dahil etmesi de gerekmektedir (Larjovuori ve arkadaşları, 2019).

Zeike ve arkadaşları (2019) dijital lideri oluşturan iki farklı boyuttan bahsetmiştir. Birinci boyut dijital liderin, dijital çağda sahip olması gereken tutum, davranış ve yetkinliklerdir. Örnek olarak dijital okuryazarlık becerisi olarak bahsedilebilir. İkinci boyut ise dijital dönüşümü teşvik eden yeterlilikleri içerir. Bu boyuta örnek olarak ise güçlü liderlik becerileri gösterilebilir (Zeike ve arkadaşları, 2019).

2.8.1.Dijital Liderliğin Özellikleri

Dijital liderlerin hedeflerine ulaşmasında birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dijital liderleri diğer lider tarzlarından ayıran en önemli özellik iş süreçlerinde teknolojiyi kullanabilme yetenekleridir (Aslan, 2021).

Dijital liderler, ekibin hedeflere ulaşmasını sağlamak için tüm üyeleri etkili bir şekilde yönlendirebilmelidir. Bu nedenle liderlikte yönlendirme becerisi büyük önem taşır. Bu süreci etkili bir şekilde yönetmek için liderin iletişim becerilerinden yararlanması gereklidir. Ayrıca, liderin sahip olduğu bilgiyi kullanabilmesi ve diğer üyelere aktarabilmesi de önemli bir özelliktir (Mert, 2024).

Dijital liderlerin bir diğer özelliği yeniliğe açık olmalıdır. Rutin bir düzen yerine, yeniliklerle dönüşen bir düzeni tercih ederler. Bu sebeple teknolojik gelişmeleri yakından takip ederler ve takipçilerinde de aynı merak duygusunu uyandırmak için çabalarlar (Çakar, 2022).

Dijital liderlerin dönüştürücü bir dijital vizyon yaratma, çalışanların katılımını sağlayarak dijital vizyonu gerçeğe dönüştürme, dönüşümü yönetme ve kişisel öğrenim ağı oluşturmak gibi özellikleri de mevcuttur (Kernar, 2023). Promsri (2019)'e göre bir dijital liderin sahip olması gereken altı temel özellik vardır.

- 1- Dijital okur-yazarlık: Bir dijital lider, dijital teknolojilerle değişen ortamı anlayabilmelidir.
- 2- Vizyon sahibi olma: Bir dijital liderin dijital dönüşüm süreci ile ilgili net bir vizyonu ve amacı olmalıdır.
- 3- Müşteri odaklılık: Bir dijital lider müşterilerin dijital dönüşüm sürecinde ihtiyaçlarını anlayabilmelidir. Aynı zamanda dijital dönüşüm sürecinin müşterilere olan etkisini de gözden kaçırmamalıdır.

- 4- Çeviklik: Bir dijital lider, hızlı değişen teknolojiler karşısında çevik, esnek ve uyumlu olmalıdır.
- 5- Risk alabilme: Bir dijital lider başarısızlıkla sonuçlanma ihtimalini göze alarak yeni fırsatları aramalı ve çalışanlarını bu fırsatları deneme konusunda cesaretlendirmelidir.
- 6- İş birliği yapma: Bir dijital lider, dijital dönüşüm sürecinde herkesi birlikte çalışmaya teşvik etmelidir (Promsi, 2019).

Büyükbeşe ve diğerlerinin oluşturduğu dijital liderlik ölçeğinde dijital liderliğin iki alt boyutundan bahsedilmiştir. Aşağıda yenilikçi ve destekleyici alt boyutları açıklanmaktadır (Büyükbeşe ve diğerleri, 2022). İlk alt boyut olan yenilikçi alt boyutuna göre dijital liderin özellikleri;

- Yenilikçi bir vizyona sahiptir.
- Ekipleri hızlı bir şekilde oluşturarak koordine edebilir.
- Dijital dönüşüm ve teknolojiler konusunda güncel bilgilere sahiptir.
- İşletmenin dijital dönüşüm sürecinde aktif davranır.
- Dijital yetenekleri kuruma çekmenin yollarını bulur (Büyükbeşe ve diğerleri, 2022).

İkinci alt boyut olan destekleyici alt boyutuna göre dijital liderin özellikleri;

- Çalışanları dijital dönüşüm sürecinde destekler.
- Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlar için rol model olarak hareket eder (Büyükbeşe ve diğerleri, 2022).

2.8.2.Dijital Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Dijital liderlik ile ilgili hem ülkemizde hem de dünyada yapılan araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Aşağıda dijital liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalardan bahsedilecektir.

- Abbasov ve Tolay'ın 2021 yılında yaptığı "Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi: Azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma" isimli araştırmasına Azerbaycan'da faaliyet gösteren ve 2019 yılında Endüstri 4.0 teknolojileri uygulamaya başlayan bir

şirketten 190 katılımcı katılmıştır. Araştırma sonucuna göre dijital liderliğin, bireysel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Artüz’ün 2021 yılında “Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi” isimli araştırmasına bankacılık sektöründe çalışan 193 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Aydın’ın 2022 yılında yaptığı “Eğitim örgütlerin dijital liderlik ve örgütsel bilgelik ilişkisi isimli araştırmasına Türkiye’de görev yapan 605 okul müdürü katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre dijital liderliğin eğitim örgütlerinin örgütsel bilgeliğini arttırmakta rolü olduğu ortaya konmuştur.
- Çakar’ın 2022 yılında yaptığı “Dijital liderlik ve dijital dönüşüm kavramlarının büyüme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi” isimli araştırmasına İstanbul ilinde bulunan bilgi teknolojileri firmalarında çalışan 409 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma sonucuna göre dijital büyüme ve dijital dönüşümün büyüme performansına etkisinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.
- Çapraz’ın 2023 yılında yaptığı “Okul yöneticilerin dijital liderlikleri ve öğretmenlerin dijital okuryazarlık yeterlilikleri ile bireysel yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi” isimli çalışmasına 455 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin bireysel yenilikçiliği ile okul yöneticilerinin dijital liderliği arasında, öğretmenlerin bireysel yenilikçiliği ile dijital okuryazarlık yeterlilikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Şengül’ün 2022 yılında “Dijital Liderlik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisi” isimli araştırmasında dijital liderlik; bilgi teknolojileri yetenekleri, vizyoner liderlik yetenekleri, dijital iletişim yetenekleri, dijital öğrenme iklimi yaratma yetenekleri ve sistem iyileştirme yetenekleri olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre dijital liderlik yeteneklerinin yenilik performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmuştur.
- Örucü ve Hasırcı’nın 2024 yılında “Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma” isimli bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre dijital

liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Dedeoğlu'nun 2023 yılında yaptığı “Dijital liderlik ve örgütsel zekanın dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisi: Bir uygulama” isimli araştırmasında dijital liderlik ve örgütsel zeka kavramlarının dijital örgütsel dönüşüm ile arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucu ortaya koyulmuştur.
- Mert'in 2024 yılında “Dijital liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi üzerine bir araştırma” isimli yaptığı araştırmanın sonucuna göre dijital dönüşüm süreçlerinde liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.
- Küçük ve Günaydın'ın 2021 yılında yaptığı “Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi: değişime direncin rolü” isimli araştırmasına hizmet sektöründe çalışan 229 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre örgüte güven ve lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur.
- Zeiki ve arkadaşlarının, 2019 yılında yaptığı “Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being” isimli araştırmasının temel amacı, dijital liderliğin üst düzey yöneticilerde psikolojik iyi olma ile ilişkili olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini bir Alman şirketinin 368 üst düzey yöneticisi oluşturmaktaydı. Araştırma sonucuna göre dijital liderlik becerileri ile psikolojik iyi olma arasında yüksek düzeyde anlamlı bir etki tespit edildi.
- Gilli ve arkadaşları (2024) ise 42 lider ile yaptıkları görüşmeler sonucunda organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde değişimi stratejik olarak yönetme becerisine sahip aktif liderlere ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Hadi ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan “The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: the mediating role of emotional intelligence” isimli araştırma 119 öğretim üyesinin katılımıyla tamamlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı, örgütsel desteğin yenilikçi çalışma davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu, dijital liderliğin öğretim üyelerinin duygusal zekasını olumlu bir şekilde

etkilemediğini, örgütsel desteğin öğretim üyelerinin duygusal zekasını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ve duygusal zekanın öğretim üyelerinin yenilikçi çalışma davranışını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği gösterilmiştir.

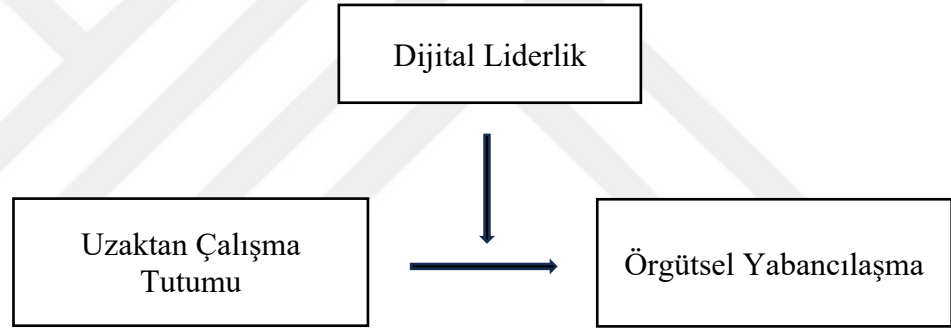
- Promsri (2019)'nin “Developing model of digital leadership for a successful dijital transformation” isimli araştırmasının amacı dijital liderlik makalelerini inceleyerek dijital lider özelliklerini analiz etmek ve bir dijital lider modeli geliştirmektir. Araştırma sonucunda dijital okur-yazarlık, vizyon sahibi olma, müşteri odaklılık, çeviklik, risk alabilme, iş birliği yapma olmak üzere toplamda altı özellik saptanmıştır. Modele “Dijital dönüşüm başarısı için dijital liderin altı özelliği” ismi verilmiştir.
- Lander (2020) yılında “The relationship between principals’ pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use” isimli araştırma yayınlamıştır. Araştırma sonucuna göre teknolojiyi bir alanda kullanan öğretmenlerin başka bir alanda da kullanma ihtimalinin yüksek olduğu görülmüştür ancak dijital liderlik prensiplerinin öğretmenlerin teknoloji kullanımını etkilemediği görülmüştür.

3.YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, hipotezleri, örnekleme, veri toplama yöntemleri ve araştırma yönteminden bahsedilecektir.

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma amacı uzaktan çalışma tutumunun örgütsel yabancılaşmaya etkisini ve bu ilişkide dijital liderliğin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler sorgulanacaktır.

- Hipotez 1: Uzaktan çalışma tutumu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.
 - Hipotez 1.1: Uzaktan çalışma tutumlarından olumlu tutum alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.
 - Hipotez 1.2: Uzaktan çalışma tutumlarından beceri geliştirme alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.
 - Hipotez 1.3: Uzaktan çalışma tutumlarından olumsuz tutuma direnç alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.

- Hipotez 1.4: Uzaktan çalışma tutumlarından kurumsal destek alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.
- Hipotez 2: Uzaktan çalışma tutumlarının çalışanların örgütsel yabancılaşması üzerindeki etkisinde dijital liderliğin düzenleyici rolü vardır.

3.3.Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın evreni bankacılık sektöründe ayın belirli günleri veya tamamen uzaktan çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılan 439 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Çalışmanın etik izni İKÜ Etik Kurul Başkanlığı tarafından 21.06.2023 tarihi ile 2023/92 nolu karar ile alınmıştır.

Anket formu katılım onayı, belirleyici soru, demografik bilgi formu, uzaktan çalışma tutumları ölçeği, yabancılaşma ölçeği ve dijital liderlik ölçeği olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Anket formu Google formlar üzerinden hazırlanmış olup Mail, Whatsapp ve LinkedIn platformları üzerinden kişilerle paylaşılmıştır. Katılımcılar araştırmaya anket linki üzerinden katılım sağlamışlardır.

Araştırmanın ilk bölümünde katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilerek araştırmaya katılım onayı alınmıştır. Onay veren katılımcılar “İşyerinde uzaktan veya hibrit modelde çalışıyor musunuz?” sorusuna yönlendirilmiştir. “Hayır” seçeneğini işaretleyen katılımcıların anketi sonlanırken “Evet” seçeneğini işaretleyen katılımcılar sırası ile uzaktan çalışma tutumları ölçeği, yabancılaşma ölçeği ve dijital liderlik ölçeğine yönlendirilerek anket katılımlarını tamamlamışlardır. Araştırmaya katılan 76 kişi uzaktan çalışmadığını belirtmesi ile araştırma kriterine uymadığı için dahil edilmeyerek 363 kişinin verileri ile analiz yapılmıştır. Aşağıda anket formundaki ölçüm araçları aşağıda belirtilmiştir.

3.3.1.Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgiler kapsamında katılımcılara; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, iş yerindeki çalışma süresi, yaş, uzaktan çalışma sıklığı, uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumu, evde başka uzaktan çalışan olup olmadığı ve

evde uzaktan çalışma için fiziksel imkanın yeterliliği soruları sorulmuştur. Demografik bilgi formu toplamda 10 sorudan oluşmaktadır.

3.3.2.Uzaktan Çalışma Tutumları Ölçeği

Uzaktan çalışma tutumları ölçeği Oğuz Başol ve Mehmet Çömlekçi'nin 2022 yılında geliştirdikleri 16 soru ile 4 alt boyuttan oluşan güvenilir bir ölçüm aracıdır. Ölçeği olumlu tutum, beceri geliştirme, olumsuz tutuma direnç ve kurumsal destek olmak üzere dört alt boyutu vardır. Ölçeğin maddeleri beşli likert tipi (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) şeklindedir.

Ölçeğin “olumlu tutum” alt boyutunda toplamda 4 madde bulunmaktadır ve ters madde bulunmamaktadır. 4 maddenin ortalaması alınmaktadır. En düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Faktörün içsel tutarlılık değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör katılımcıların olumlu tutumunu ifade etmektedir ve faktör puanı arttıkça olumlu uzaktan çalışmaya karşı tutumun olumlu yönde ilerlemesi anlamına gelmektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022).

Ölçeğin “beceri geliştirme” alt boyutunda toplamda 4 madde bulunmaktadır ve ters madde içermemektedir. 4 maddenin ortalaması alınmaktadır. En düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Faktörün içsel tutarlılık değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör katılımcıların uzaktan çalışma sonrasında gelişen becerilerine odaklanmaktadır ve faktör puanı arttıkça katılımcıların uzaktan çalışma ile birlikte iletişim, teknoloji ve zaman yönetimi gibi becerilerinin geliştiği gösterilmektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022).

Ölçeğin “olumsuz tutuma direnç” alt boyutunda toplamda 4 madde bulunmaktadır. Tüm maddeler ters madde olarak kodlanmıştır. En düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Faktörün içsel tutarlılık değeri 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörden alınan puanın artması, katılımcıların uzaktan çalışmaya ilişkin stres ve çatışma gibi olumsuz tutumların azaldığını göstermektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022).

Ölçeğin “kurumsal destek” alt boyutunda toplamda 4 madde bulunmaktadır ve ters kodlanan bir madde yoktur. En düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Faktörün içsel tutarlılık değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Bu faktörde alınan puanın artması, katılımcıların çalıştığı kurumun uzaktan çalışma ile ilgili yüksek destek verdiğini göstermektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022).

Ölçeğin, tüm maddelerinin ortalaması alınarak “uzaktan çalışma tutumu” toplam boyutu alınmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılık değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. En düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Ölçekte alınan puanın artması, katılımcıların uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutumunun arttığı, becerilerin geliştiğini, olumsuz tutumun azaldığını ve kurumsal desteğin arttığını göstermektedir (Başol ve Çömlekçi, 2022).

3.3.3.Yabancılaşma Ölçeği

Yabancılaşma ölçeği Ozan Büyükyılmaz’ın, Seeman (1967), Kohn (1976), Nettler (1957), Aiken ve Hage (1966), Mottaz (1981), Bana ve Weisberg (2003) kaynaklarından yararlanarak oluşturduğu ve yüksek lisans tezinde kullandığı ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularında beşli likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçeğin amacı yabancılaşmanın boyutlarını ortaya koymaktadır. Ölçek toplamda dört faktörden oluşmaktadır. 1, 2, 3, ve 4. sorular yabancılaşmanın boyutlarından güçsüzlük; 5 ve 6. sorular anlamsızlık boyutu ve 7 ve 8. sorular kuralsızlık boyutu toplamda bir alt faktör olarak ele alınmıştır; 9, 10 ve 11. sorular topluma yabancılaşma ve 12, 13 ve 14. sorular kendine yabancılaşma ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. Ölçekte alınan puanın artması, örgütsel yabancılaşmanın arttığını göstermektedir (Büyükyılmaz, 2007).

3.3.4.Dijital Liderlik Ölçeği

Çalışmada kullanılan dijital liderlik ölçeği, Tuba Büyükbeşe, Tuğba Dikbaş, Müge Klein ve Sevgin Batuk Ünlü tarafından geliştirilmiştir. Anket sorularında beşli likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek 9 soru ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. 1 ve 6 arasındaki sorular yenilikçi alt boyutu ile, 7-9 arasındaki sorular ise destekleyici alt boyutu ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte en düşük puan 1, en yüksek puan 5 olarak hesaplanmaktadır. 1,00-1,80 arasında minimal seviye dijital liderlik, 1,81-2,60 arasında düşük seviye dijital liderlik, 2,61-3,40 arasında orta seviye dijital liderlik, 3,41-4,20 arasında yüksek düzey dijital liderlik, 4,21-5,00 arasında ise çok yüksek seviye dijital liderlik olarak değerlendirilmektedir (Büyükbşe ve diğerleri, 2022).

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri anketler aracılığı ile elde edildikten sonra IBM SPSS 27.0 yazılımına veriler yüklenmiştir. Analizlerde frekans, yüzde aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Öncelikle demografik veriler tanımlanmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri kapsamında korelasyon ve regresyon analizi yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilen Process Macro 4.2 versiyonu kullanılmıştır ve düzenleyici değişken etkisine bakılmıştır.

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularından bahsedilecektir.

4.1.Demografik Bulgular

Anket formları aracılığı ile toplamda 363 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Demografik Özerlikler

Kategorik Değişken	F	%
Cinsiyet		
Erkek	112	30.9
Kadın	251	69.1
Medeni Durum		
Bekar	212	58.4
Evli	151	41.6
Eğitim Durumu		
Lise	9	2.5
Ön Lisans	25	6.9
Lisans	256	70.5
Lisansüstü	73	20.1
Toplam İş Deneyimi		
1 yıldan az	28	7.7
1-5 yıl	122	33.6
6-10 yıl	89	24.5
11 ve üzeri	124	34.2
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	109	30.0
1-5 yıl	163	44.9
6-10 yıl	67	18.5
11 ve üzeri	24	6.6

Kategorik Değişken	F	%
Yaş		
18-25	79	21.8
26-35	177	48.8
36-45	85	23.4
46 ve üzeri	22	6.1
Uzaktan Çalışma Sıklığı		
Sürekli	128	35.3
Haftanın belirli günlerinde	188	51.8
Ayın belirli günlerinde	47	12.9
Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yüğü Durumu		
Arttı	121	33.3
Aynı kaldı	193	53.2
Azaldı	49	13.5
Evde sizden başka uzaktan çalışan var mı?		
Evet	89	24.5
Hayır	274	75.5
Evde uzaktan çalışmak için fiziksel imkanınız yeterli mi?		
Evet	329	90.6
Hayır	34	9.4

Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcılarının cinsiyetlerinin %30.9'u erkek (n=112), %69.1'in kadın (n=251) olduğu görülmektedir. Kadın katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısına göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %58.4'ünün bekar (n=212), %41.6'nın evli (n=151) olduğu görülmektedir. Bekar katılımcı sayısı evli katılımcı sayısına göre çok az bir farklı fazladır.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %2,5 lise mezunu (n=9), %6.9 ön lisans mezunu (n=25), %70.5 lisans mezunu (n=256), %20.1 lisansüstü mezunu (n=73) olduğu görülmektedir. Katılımcıların bankada çalışan beyaz yakalı adaylar olduğu düşünüldüğünde lisans eğitim düzeyinin en fazla orana sahip olması, lise düzeyinin de en az düzeye sahip olması beklenen bir sonuç olmuştur.

Katılımcıların toplam iş deneyimi incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar %7.7 (n=28), 1-5 Yıl arası çalışanlar %33.6 (n=122), 6-10 yıl arası çalışanlar %24.5 (n=89), 11 ve üzeri çalışanlar %34.2 (n=124) olarak görülmektedir. Verilere bakıldığında

toplam iş deneyimi en yüksek gruplar 11 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar olarak gözlemlenmektedir.

Katılımcıların bulundukları iş yerinde çalışma süresi incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar %30 (n=109), 1-5 yıl arası çalışanlar %44.9 (n=163), 6-10 yıl arası çalışanlar %18.5 (n=67), 11 ve üzeri yıl çalışanlar %6.6 (n=24) olarak gözlemlenmektedir.

Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde 18-25 yaş arasında %21.8 (n=79), 26-35 yaş arasında %48.8 (n=177), 36-45 yaş arasında %23.4 (n=85), 46 ve üzeri yaş aralığında %6.1 (n=22) olduğu görülmektedir. En yüksek katılımcıya sahip yaş grubu 26-35 yaş aralığındadır.

Katılımcıların uzaktan çalışma sıklığı incelendiğinde sürekli uzaktan çalışanlar %35.3 (n=128), haftanın belirli günlerinde uzaktan çalışanlar %51.8 (n=188), ayın belirli günlerinde uzaktan çalışanlar %12.9 (n=47) olarak görülmektedir. Sürekli ve haftanın belirli günlerinde uzaktan çalışanlar birbirine yakın yüzdelik diliminde iken ayın belirli günlerinde uzaktan çalışan katılımcıların yüzdesi daha azdır.

Katılımcıların uzaktan çalışma sonrası iş yükünün artıp azalmadığına dair yanıtları ise arttı %33.3 (n=121), aynı kaldı %53.2 (n=193), azaldı %13.5 (n=49) olarak görülmektedir.

Katılımcıların “Evde sizden başka uzaktan çalışan var mı?” sorusuna evet yanıtları %24.5 (n=89), hayır yanıtları ise %75.5 (n=274) olarak görülmektedir. Evde kendisinden başka uzaktan çalışan olmayanların oranı çoğunlukla daha fazladır.

Katılımcıların “Evde uzaktan çalışmak için fiziksel imkanınız yeterli mi?” sorusuna evet yanıtları %90.6 (n=329), hayır yanıtları ise %9.4 (n=34) olarak görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun evde uzaktan çalışmak için fiziksel imkana sahiptir.

4.2. Normallik Dağılımı

Bu araştırmada normal dağılım kontrolleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Tablo 2’de kullanılan ölçeklere ait minimum, maksimum, ortalama, standart sapma ve çarpıklık ile basıklık değerleri gösterilmiştir. George ve Mallery (2010)’ e göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.00 ile +2.00 arasında olması

normal dağılım göstermesi anlamına gelmektedir. Tablo 2'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.00 ile +2.00 değerleri arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve veri setinin parametrik testler için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Normallik Dağılımı Tablosu

Ölçek	Min	Max	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği						
Olumlu Tutum	1	5	3,89	1,10	-1,15	0,62
Beceri Geliştirme	1	5	3,67	1,00	-0,78	0,18
Olumsuz Tutuma Direnç	1	5	3,67	1,05	-0,64	-0,35
Kurumsal Destek	1	5	3,82	1,12	-1,01	0,33
Toplam	1.5	5	3,77	0,79	-0,69	-0,12
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği						
Güçsüzlük	1	5	2,06	0,92	0,96	0,79
Anlamsızlık ve Kuralsızlık	1	5	3,67	1	-0,75	0,17
Topluma Yabancılaşma	1	5	1,91	0,83	1,05	1,37
Kendine Yabancılaşma	1	5	2,03	1,17	0,99	-0,11
Toplam	1	5	3,76	0,79	-0,68	-0,12
Dijital Liderlik Ölçeği						
Yenilikçi	1	5	3,71	1,13	-0,89	0,11
Destekleyici	1	5	3,63	1,23	-0,75	-0,38
Toplam	1	5	3,69	1,14	-0,84	-0,02

Uzaktan çalışma tutumu ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde olumlu tutum alt boyutunda çarpıklık katsayısının -1,15 ve basıklık katsayısının 0,62 olduğu, beceri geliştirme alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0,78 ve basıklık katsayısının 0,18 olduğu, olumsuz tutuma direnç alt boyutunun çarpıklık katsayısının -0,64 ve basıklık katsayısının -0,35 olduğu, kurumsal destek alt boyutunda çarpıklık katsayısının -1,01 ve basıklık katsayısının 0,33 olduğu, toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -0,69 olduğu ve basıklık katsayısının -0,12 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları -/+2 aralığında olduğu için uzaktan çalışma tutumu ölçeğinin alt boyut ve toplamının verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde güçsüzlük alt boyutunda çarpıklık katsayısının 0,96 ve basıklık katsayısının 0,79 olduğu, anlamsızlık ve kuralsızlık alt

boyutunda çarpıklık katsayısının -0,75 ve basıklık katsayısının 0,17 olduğu, topluma yabancılaşma alt boyutunun çarpıklık katsayısının 1,05 ve basıklık katsayısının 1,37 olduğu, kendine yabancılaşma alt boyutunda çarpıklık katsayısının 0,99 ve basıklık katsayısının -0,11 olduğu, toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -0,68 olduğu ve basıklık katsayısının -0,12 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları -/+2 aralığında olduğu için örgütsel yabancılaşma ölçeğinin alt boyut ve toplamının verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Dijital liderlik ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını anlamak için yapılan analizde yenilikçi alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0,89 ve basıklık katsayısının 0,11 olduğu, destekleyici alt boyutunda çarpıklık katsayısının -0,75 ve basıklık katsayısının 0,38 olduğu, toplam boyutunda çarpıklık katsayısının -0,84 olduğu ve basıklık katsayısının -0,02 olduğu hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları -/+2 aralığında olduğu için dijital liderlik ölçeğinin alt boyut ve toplamının verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

4.3.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde ölçeğin güvenilirliğini Cronbach Alfa kat sayısına bakarak analiz edebiliriz. Cronbach Alpha değeri, ölçekteki maddelerin homojen yapısını açıklamak için kullanılabilir (Rodoplu, 2022). Cronbach Alfa aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır;

- $0 < \text{Cronbach Alfa} < 0.40$ ise güvenilir değil
- $0.40 < \text{Cronbach Alfa} < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte
- $0.60 < \text{Cronbach Alfa} < 0.80$ ise oldukça güvenilir
- $0.80 < \text{Cronbach Alfa} < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte (Tavşancıl, 2002).

Tablo 4.3. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği			
Olumlu Tutum	4	.943	Yüksek Güvenilirlik
Beceri Geliştirme	4	.853	Yüksek Güvenilirlik
Olumsuz Tutuma Direnç	4	.838	Yüksek Güvenilirlik
Kurumsal Destek	4	.900	Yüksek Güvenilirlik
Toplam	16	.904	Yüksek Güvenilirlik
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği			
Güçsüzlük	4	.832	Yüksek Güvenilirlik
Anlamsızlık ve Kuralsızlık	4	.566	Düşük Güvenilirlik
Topluma Yabancılaşma	3	.692	Oldukça Güvenilir
Kendine Yabancılaşma	3	.908	Yüksek Güvenilirlik
Toplam	14	.852	Yüksek Güvenilirlik
Dijital Liderlik Ölçeği			
Yenilikçi	6	.964	Yüksek Güvenilirlik
Destekleyici	3	.964	Yüksek Güvenilirlik
Toplam	9	.976	Yüksek Güvenilirlik

Uzaktan çalışma tutumu ölçeğinin alt boyutlarının ve toplam ölçek skorun güvenilirlik değeri analiz edilmiştir. Tablo 3'e göre olumlu tutum alt boyutu (.943), beceri geliştirme alt boyutu (.853), olumsuz tutuma direnç alt boyutu (.838), kurumsal destek alt boyutu (.900) ve toplam skor (.904) olarak yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin alt boyutlarının ve toplam ölçek skorunun güvenilirlik değerleri analiz edilmiştir. Tablo 3'e göre güçsüzlük alt boyutu (.832), kendine yabancılaşma alt boyutu (.908) ve toplam skor (.852) olarak yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Topluma yabancılaşma alt boyutu (.692) ile oldukça güvenilir bulunmuştur. Anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ise (.566) ile düşük güvenilirlik kat sayısına sahiptir.

Dijital liderlik ölçeğinin alt boyutlarının ve toplam ölçek skorun güvenilirlik değeri analiz edilmiştir. Tablo 3'e göre yenilikçi alt boyutu (.964), destekleyici alt boyutu (.964) ve toplam skor (.976) olarak yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

4.4.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin amacı değişkenler arasındaki ilişkinin y6n6n6 ve boyutunu değerlendirebilmektedir. (-1) ile (+1) arasında bir değer alan bu katsayı ile pozitif değerler direkt y6nl6 doğrusal ilişkiyi, negatif değerler ise ters y6nl6 bir doğrusal ilişkiyi ortaya koyar. Katsayı değerinin 0 olması ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığını ifade eder (Deniz Başar ve Yılmaz, 2011).

“Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olan y6ksek, 0.70 ve 0.30 arasında olması orta ve 0.30-0.00 arasında olması ise d6ř6k d6zeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (B6y6k6zt6rk, 2010).”



Tablo 4.4 Korelasyon Analizi

		1	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	2.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	3.	3.1.	3.2.
1.Uzaktan Çalışma Tutumu	r	1												
	p													
1.1.Olumlu Tutum	r	.895**	1											
	p	.000												
1.2.Beceri Geliştirme	r	.855**	.814**	1										
	p	.000	.000											
1.3.Olumsuz Tutuma Direnç	r	.460**	.216**	.156**	1									
	p	.000	.000	.003										
1.4.Kurumsal Destek	r	.753**	.617**	.577**	.011	1								
	p	.000	.000	.000	.836									
2.Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği	r	.212**	.317**	.371**	-.195**	.140**	1							
	p	.000	.000	.000	.000	.008								
2.1.Güçsüzlük	r	-.263**	-.138**	-.133*	-.351**	-.159**	.644**	1						
	p	.000	.008	.011	.000	.002	.000							
2.2.Anlamsızlık ve Kuralsızlık	r	.855**	.814**	1.000**	.156**	.577**	.371**	-.133*	1					
	p	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.011						
2.3.Topluma Yabancılaşma	r	-.172**	-.049	-.095	-.260**	-.111*	.655**	.535**	-.095	1				
	p	.001	.351	.070	.000	.035	.000	.000	.070					
2.4.Kendine Yabancılaşma	r	.022	.081	.059	-.063	-.011	.711**	.237**	.059	.259**	1			
	p	.672	.125	.258	.230	.840	.000	.000	.258	.000				
3.Dijital Liderlik	r	.340**	.261**	.278**	.008	.451**	-.110*	-.295**	.278**	-.198**	-.086	1		
	p	.000	.000	.000	.884	.000	.036	.000	.000	.000	.101			
3.1. Yenilikçi	r	.331**	.255**	.269**	-.010	.456**	-.110*	-.284**	.269**	-.198**	-.087	.989**	1	
	p	.000	.000	.000	.847	.000	.035	.000	.000	.000	.096	.000		
3.2. Destekleyici	r	.337**	.255**	.277**	.040	.417**	-.103*	-.296**	.277**	-.186**	-.079	.962**	.910**	1
	p	.000	.000	.000	.449	.000	.050	.000	.000	.000	.133	.000	.000	

** Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır

*Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.4'te yer alan korelasyon analizi sonucuna göre katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.212$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu alt boyutlarından olumlu tutum boyutu ile örgütsel yabancılaşma toplam skoru arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=.317$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu alt boyutlarından beceri geliştirme boyutu ile örgütsel yabancılaşma toplam skoru arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=.371$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu alt boyutlarından olumsuz tutuma direnç boyutu ile örgütsel yabancılaşma toplam skoru arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.195$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu alt boyutlarından kurumsal destek boyutu ile örgütsel yabancılaşma toplam skoru arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=.140$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından olumlu tutum alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-.138$ ve $p<0,05$), anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.814$ ve $p<0,05$), topluma yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($r=-0.49$ ve $p>0,05$), kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r=0.81$ ve $p>0,05$) olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.317$ ve $p<0,05$), anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=1.00$ ve $p<0,05$), topluma yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($r=-0.95$ ve $p>0,05$), kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r=0.59$ ve $p>0,05$) bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından olumsuz tutuma direnç alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-.351$ ve $p<0,05$), anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.156$ ve $p<0,05$), topluma yabancılaşma alt boyutu incelendiğinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-.260$ ve $p<0,05$), kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r=-.63$ ve $p<0,09$) bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından kurumsal destek alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-.159$ ve $p<0,05$), anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.577$ ve $p<0,05$), topluma yabancılaşma alt boyutu incelendiğinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=-.111$ ve $p<0,05$), kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r=-.011$ ve $p>0,05$) bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile dijital liderlik toplam düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.340$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun yenilikçilik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.331$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun destekleyici düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.337$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri ile dijital liderlik toplam düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-.110$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun yenilikçilik düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-.110$ ve $p<0,05$).

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun destekleyici düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-.103$ ve $p<0,05$).

4.5.Regresyon Analizi

Regresyon analizi, birbirlerinin arasında neden-sonuç ilişkisi olan iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkileri, o konuya yönelik tahminleri ya da kestirimleri gerçekleştirmek amacı ile regresyon modeli olarak ifade edilen bir istatistik analiz yöntemidir (Yavuz, 2009).

Tablo 4.5. Uzaktan Çalışma Tutumunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşma						
Bağımsız Değişken	B	ss	Beta	t	p	VIF
Sabit	1.829	.147		12.467	<.001	
Uzaktan Çalışma Tutumu	.157	.038	.212	4.129	<.001	1.000
R: .212	F:17.052					
R Kare: .045	p:0.001					

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam puanı ile uzaktan çalışma tutumu toplam puanı arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,361)=17.052$, $p=.001$) görülmüştür. Uzaktan çalışma tutumu değişkeninin 1 puan artması halinde örgütsel yabancılaşma toplam puanında .157 düzeyinde artış hesaplanmıştır. Uzaktan çalışma tutumu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Bu model örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %4,5'ini ($R^2=.045$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 1 doğrulanmıştır.

Tablo 4.6. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Olumlu Tutum Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşma						
Bağımsız Değişken	B	ss	Beta	t	p	VIF
Sabit	1.765	.108		16.419	<.001	
Olumlu Tutum	.169	.027	.317	6.349	<.001	1.000
R: .317	F:40.304					
R Kare: .100	p:0.001					

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam puanı ile uzaktan çalışma tutumu alt boyutu olan olumlu tutum arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,361)=40.304, p=.001$) görülmüştür. Olumlu tutum alt boyutunun .169 düzeyinde artış sağladığı hesaplanmıştır. Olumlu tutum alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Bu model örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %10.0'unu ($R^2=.100$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 1.1. doğrulanmıştır.

Tablo 4.7. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Beceri Geliştirme Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşma						
Bağımsız Değişken	B	ss	Beta	t	p	VIF
Sabit	1.623	.109		14.895	<.001	
Beceri Geliştirme	.217	.029	.371	7.596	<.001	1.000
R: .317	F:57.706					
R Kare: .138	p:0.001					

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam puanı ile uzaktan çalışma tutumu alt boyutu olan beceri geliştirme arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,361)=57.706, p=.001$) görülmüştür. Beceri geliştirme alt boyutunun .217 düzeyinde artış sağladığı hesaplanmıştır. Beceri geliştirme alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Bu model örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %13,8'ini ($R^2=.138$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 1.2. doğrulanmıştır.

Tablo 4.8. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Olumsuz Tutuma Direnç Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşma						
Bağımsız Değişken	B	ss	Beta	t	p	VIF
Sabit	2.822	.110		25.631	<.001	
Olumsuz Tutuma Direnç	-.109	.029	-.195	-3.780	<.001	1.000
R: .195	F:14.291					
R Kare: .038	p:0.001					

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam puanı ile uzaktan çalışma tutumu alt boyutu olan beceri geliştirme arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,361)=14.291, p=.001$) görülmüştür. Olumsuz tutuma direnç alt boyutunun -.109

düzeyinde azalış sağladığı hesaplanmıştır. Olumsuz tutuma direnç alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır. Bu model örgütsel yabancılaşıma değişkenindeki değişimin %3,8'ini ($R^2=.038$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 1.3. doğrulanmıştır.

Tablo 4.9. Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeğinin Kurumsal Destek Alt Boyutunun Örgütsel Yabancılaşmayı Yordama Durumu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yabancılaşıma						
Bağımsız Değişken	B	ss	Beta	t	p	VIF
Sabit	2.141	.109		19.590	<.001	
Kurumsal Destek	.074	.027	.140	2.678	.008	1.000
R: .140	F:7.172					
R Kare: .019	p:0.008					

*p<0,05

Katılımcıların örgütsel yabancılaşıma toplam puanı ile uzaktan çalışma tutumu alt boyutu olan kurumsal arasında oluşan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F(1,361)=7.172$, $p=.008$) görülmüştür. Kurumsal destek alt boyutunun .074 düzeyinde artış sağladığı hesaplanmıştır. Kurumsal destek alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır. Bu model örgütsel yabancılaşıma değişkenindeki değişimin %1,9'unu ($R^2=.019$) açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 1.4. doğrulanmıştır.

4.6. Düzenleyici Değişken Analizi

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilen Process Macro 4.2 versiyonu kullanılmıştır.

Tablo 4.10. Uzaktan Çalışma Tutumunun Örgütsel Yabancılaşıma Etkisinde Dijital Liderliğin Düzenleyici Rolü

Bağımlı Değişken : Örgütsel Yabancılaşıma						
Bağımsız Değişken	B	ss	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	.8262	.3803	2.1725	.0305	.0783	1.5742
Uzaktan Çalışma Tutumu	.5441	.1052	5.1713	.0000	.3372	.7511
Dijital Liderlik	.2409	.1047	2.3011	.0220	.0350	.4469
Etkileşim	-.0945	.0276	-3.4281	.0007	-.1487	-.0403
R: .3344	F:15.0625					
R Kare: .1118	p:0.0000					

*p<0,05

Uzaktan çalışma tutumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide, dijital liderliğin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla yapılan analizde, uzaktan çalışma tutumu ve dijital liderlik etkileşiminin örgütsel yabancılaşma üzerinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir (B= -.0945, SS= .0276, t=-3.4281, p=.0007, LLCI= -.1487, -.0403).

4.7.Farklılık Analizleri

Bu bölümde demografik değişkenler ile uzaktan çalışma tutumu toplam puanı arasındaki ilişkisine bakılacaktır.

4.7.1.Uzaktan Çalışma Tutumu ve Örgütsel Yabancılaşmanın Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumunun cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.11: Uzaktan Çalışma Tutumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-Testi Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Medeni Durum	$\bar{x}$	ss	t	p
Erkek	3.58	.918	-2.711	.007
Kadın	3.84	.716		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun cinsiyete bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan bağımsız t-testi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumlarının toplam puanda cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığı (t=-2.711, p=.007<0.50) görülmektedir. Erkek çalışanların ortalaması (Ort.= 3,58) iken kadın çalışanların ortalaması (Ort.= 3.84) olduğu görülmektedir. Buna göre kadınların uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutumu erkeklere göre daha fazladır.

4.7.2.Uzaktan Çalışma Tutumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumunun medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.12. Uzaktan Çalışma Tutum ve Örgütsel Yabancılaşmanın Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Medeni Durum	$\bar{x}$	ss	<i>t</i>	<i>p</i>
Bekar	3.75	.788	-.442	.659
Evli	3.78	.800		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun medeni duruma bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan bağımsız t-testi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($t=-.442$, $p=.659>0.50$) görülmektedir.

4.7.3.Uzaktan Çalışma Tutumunun Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.13. Uzaktan Çalışma Tutumunun Eğitim Duruma Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Eğitim Düzeyi	$\bar{x}$	ss	<i>F</i>	<i>p</i>
Lise	3.45	.787	.870	.457
Ön Lisans	3.81	.817		
Lisans	3.79	.796		
Lisansüstü	3.68	.773		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun eğitim düzeyine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($f=.870$, $p=.457>0.50$) görülmektedir.

4.7.4.Uzaktan Çalışma Tutumunun Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun toplam iş deneyimine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.14. Uzaktan Çalışma Tutumunun Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Toplam İş Deneyimi	$\bar{x}$	ss	F	p
1 Yıldan Az	4.02	.663	2.082	.102
1-5 Yıl	3.83	.756		
6-10 Yıl	3.72	.850		
11 ve üzeri	3.67	.800		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun toplam iş deneyimine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının toplam iş deneyimine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($f=2.082$, $p=.102>0.50$) görülmektedir.

4.7.5.Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun çalıştığı kurumdaki toplam iş deneyimine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.15. Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyime Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyimi	$\bar{x}$	ss	F	p
1 Yıldan Az	3.87	.728	2.677	.047
1-5 Yıl	3.68	.860		
6-10 Yıl	3.66	.749		
11 ve üzeri	4.05	.591		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun kurumdaki toplam iş deneyimine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının kurumdaki toplam iş deneyimine göre farklılaştığı ($f=2.677$, $p=.047<0.50$) görülmektedir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptandığı için farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında meydana geldiğini belirleyebilmek için LSD Post Hoc analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.16. Uzaktan Çalışma Tutumunun Çalıştığı Kurumdaki Toplam İş Deneyimine Göre Karşılaştırılmasında LSD Post Hoc Sonuçları

Toplam İş Deneyimi	Toplam İş Deneyimi	$\bar{x}$	ss	p
1 Yıldan Az	1-5 Yıl	0.18998	0.09741	0.052
	6-10 Yıl	0.20924	0.12222	0.088
	11 ve üzeri	-0.17567	0.17752	0.323
1-5 Yıl	1 Yıldan Az	-0.18998	0.09741	0.052
	6-10 Yıl	0.01926	0.11425	0.866
	11 ve üzeri	-0.36565	0.17213	0.034
6-10 Yıl	1 Yıldan Az	-0.20924	0.12222	0.088
	1-5 Yıl	-0.01926	0.11425	0.866
	11 ve üzeri	-0.38491	0.18729	0.041
11 ve üzeri	1 Yıldan Az	0.17567	0.17752	0.323
	1-5 Yıl	0.36565*	0.17213	0.034*
	6-10 Yıl	0.38491*	0.18729	0.041*

Yukarıdaki tabloda LSD Post Hoc testi sonuçları yer almaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kurumdaki toplam iş deneyimi 11 yıl ve üzeri olan katılımcılar ile kurumdaki toplam iş deneyimi 1-10 yıl arası olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0.001$) görülmektedir. Buna göre; kurumdaki toplam iş deneyimi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların uzaktan çalışma tutum düzeyleri, kurumdaki toplam iş deneyimi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha yüksektir.

4.7.6. Uzaktan Çalışma Tutumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.17. Uzaktan Çalışma Tutumunun Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Yaş Grubu	$\bar{x}$	ss	F	p
18-25	3.93	.702	1.176	.321
26-35	3.70	.848		
36-45	3.74	.755		
46 ve üzeri	3.77	.754		

* $p < 0,05$

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun yaş gruplarına bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi

sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($f=1.176$, $p=.321>0.50$) görülmektedir.

4.7.7.Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sıklığına Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun uzaktan çalışma sıklığına göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.18. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sıklığına Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Uzaktan Çalışma Sıklığı	$\bar{x}$	ss	F	p
Sürekli	3.71	.798	1.294	.275
Haftanın Belirli Günlerinde	3.82	.768		
Ayın Belirli Günlerinde	3.65	.865		

* $p<0,05$

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun uzaktan çalışma sıklığına bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının uzaktan çalışma sıklığına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($f=1.294$, $p=.275>0.50$) görülmektedir.

4.7.8.Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumun uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.19. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılmasında One Way Anova Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumu	$\bar{x}$	ss	F	p
Arttı	3.44	.730	16.811	<.001
Aynı Kaldı	3.95	.754		
Azaldı	3.76	.848		

* $p<0,05$

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumuna bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan one way anova analizi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ($f=16.811$, $p<.001$) görülmektedir. Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olduğu saptandığı için farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında meydana geldiğini belirleyebilmek için LSD Post Hoc analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.20. Uzaktan Çalışma Tutumunun Uzaktan Çalışma Sonrası İş Yükü Durumuna Göre Karşılaştırılmasında LSD Post Hoc Sonuçları

İş Yükü Durumu	İş Yükü Durumu	$\bar{x}$	ss	p
Arttı	Aynı kaldı	-0.50922	0.08815	.001
	Azaldı	-0.37184	0.12873	.004
Aynı kaldı	Arttı	0.50922*	0.08815	.001*
	Azaldı	0.13739	0.12161	.259
Azaldı	Arttı	0.37184*	0.12873	.004*
	Aynı kaldı	-0.13739	0.12161	.259

Yukarıdaki tabloda LSD Post Hoc testi sonuçları yer almaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda iş yükü durumu arttı ile aynı kaldı arasında anlamlı bir farklılık ($p<0.001$) görülmektedir. Bu durumda iş yükü durumu aynı kalan çalışanların uzaktan çalışma olumlu tutumu iş yükü durumu artan çalışanlara göre daha fazladır (Ort.=-509, Ort.=0.509).

İş yükü durumu artan çalışanlar ile azalan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0.016$). Bu durumda iş yükü durumu azalan çalışanların uzaktan çalışma olumlu tutumu iş yükü durumu artan çalışanlara göre daha fazladır (Ort.=-0.37, Ort.=0.37).

İş yükü durumu aynı kalan ve iş yükü durumu azalan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık ($p=0.529>0.05$) görülmemektedir.

Sonuç olarak iş yükü arttığında uzaktan çalışma olumlu tutumunda anlamlı bir azalma görülmektedir. İş yükü azaldığında ise uzaktan çalışma tutumunda anlamlı bir artış gözükmemektedir. İş yükünün aynı kalması ile azalması arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.7.9.Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışan Başka Biri Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumunun evde uzaktan çalışan başka biri olup olmamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.21. Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışan Başka Biri Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Evde sizden başka uzaktan çalışan biri var mı?	$\bar{x}$	ss	t	p
Evet	3.94	1.15	.538	.591
Hayır	3.87	1.08		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun evde uzaktan çalışan başka biri olup olmamasına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan bağımsız t-testi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının evde uzaktan çalışan başka biri olup olmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($t=.518$, $p=.591>0.50$) görülmektedir.

4.7.10.Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışma İçin Uygun Ortam Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde uzaktan çalışma tutumunun evde uzaktan çalışma için uygun ortam olup olmamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Tablo 4.22. Uzaktan Çalışma Tutumunun Evde Uzaktan Çalışma İçin Uygun Ortam Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılmasında Bağımsız t-testi Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uzaktan Çalışma Tutumları				
Evde uzaktan çalışmak için fiziksel imkanınız yeterli mi?	$\bar{x}$	ss	t	p
Evet	3.97	1.07	4.463	<.001
Hayır	3.11	1.13		

*p<0,05

Yukarıdaki tabloda uzaktan çalışma tutumunun evde uzaktan çalışmak için uygun ortam olup olmamasına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik yapılan bağımsız t-testi sonuçları yer almaktadır. Uzaktan çalışma tutumunun

evde uzaktan çalışmak için uygun ortam olup olmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ($t=4.463$, $p<.001$) görülmektedir. Evde uygun ortamı olan çalışanların ortalaması (Ort.= 3,97) iken evde uygun ortamı olmayan çalışanların ortalaması (Ort.= 3.11) olduğu görülmektedir. Buna göre evde uygun ortamı olan çalışanların evde uygun ortamı olmayan çalışanlara göre uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutumu daha fazladır.

Tablo 4.23. Test Edilen Hipotez Sonuçları

Test Edilen Hipotez	Sonuç
H1: Uzaktan çalışma tutumu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.	Desteklendi
H1.1: Uzaktan çalışma tutumlarından olumlu tutum alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.	Desteklendi
H1.2: Uzaktan çalışma tutumlarından beceri geliştirme alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.	Desteklendi
H1.3: Uzaktan çalışma tutumlarından olumsuz tutuma direnç alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.	Desteklendi
H1.4: Uzaktan çalışma tutumlarından kurumsal destek alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı yordamaktadır.	Desteklendi
H2: Uzaktan çalışma tutumlarının çalışanların örgütsel yabancılaşması üzerindeki etkisinde dijital liderliğin düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, uzaktan çalışma tutumlarının örgütsel yabancılaşılmaya etkisi ve dijital liderliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılanların çoğunluğunu kadın, bekar, lisans mezunu, toplam iş deneyimi 1 yıldan fazla, kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arası, 26-35 yaş arası, sürekli ve haftanın belirli günleri uzaktan çalışan, iş yükü durumu artan ve aynı kalan, evde kendinden başka uzaktan çalışan biri olmayan, evde uzaktan çalışma için fiziksel imkânı olan katılımcılar oluşturmaktadır.

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu alt boyutlarından olumlu tutum, beceri geliştirme, kurumsal destek, boyutu ile örgütsel yabancılaşılm toplam skoru arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, örgütsel yabancılaşılm toplam skoru ile tutuma direnç boyutu arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından olumlu tutum alt boyutu ile örgütsel yabancılaşılm alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Topluma yabancılaşılm, kendine yabancılaşılm alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel yabancılaşılm alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki; anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yabancılaşılm ve kendine yabancılaşılm alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından olumsuz tutuma direnç alt boyutu ile örgütsel yabancılaşılm alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki; anlamsızlık ve

kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; topluma yabancılaşma alt boyutu incelendiğinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutlarından kurumsal destek alt boyutu ile örgütsel yabancılaşma alt boyutları arasında ilişki incelendiğinde güçsüzlük alt boyutu ile negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; anlamsızlık ve kuralsızlık alt boyutu ile pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki; topluma yabancılaşma alt boyutu incelendiğinde negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendine yabancılaşma alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır.

Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile dijital liderlik toplam düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların uzaktan çalışma tutumu toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun yenilikçilik ve destekleyici düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri ile dijital liderlik toplam düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel yabancılaşma toplam düzeyleri ile dijital liderlik alt boyutunun yenilikçilik ve destekleyici düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre;

- Uzaktan çalışma tutumu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır.
- Uzaktan çalışma olumlu tutum alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır.
- Uzaktan çalışma beceri geliştirme alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır.
- Uzaktan çalışma olumsuz tutuma direnç alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır.

- Uzaktan çalışma kurumsal destek alt boyutu örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır.
- Uzaktan çalışma tutumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide, dijital liderliğin düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre uzaktan çalışma olumlu tutumuna sahip çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri artmaktadır. Bunun sebebi olarak örgütteki iletişimin azalması, kişilerin molalarını iş arkadaşları ile birlikte geçirmek yerine yalnız bir şekilde geçirmesi gibi sebepler neden olabilir. Yapılan düzenleyici değişken analizi sonucuna göre dijital liderliğin uzaktan çalışma tutumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi azaltacak şekilde düzenleyici ilişkisi mevcuttur. Bu durumda uzaktan çalışanlarda örgütsel yabancılaşmayı azaltmak için örgütlerde dijital liderler önceliklendirilmeli ve mevcut liderlerin dijital iş görme süreçlerinde insan faktörüne odaklanmaları için gerekli yetkinliklere sahip olmaları ve bu konuda titiz davranmaları önem arz etmektedir. Aşağıda literatürde bulunan benzer araştırmalardan bahsedilecektir.

Mermer'in 2022 yılında yaptığı araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin tekno-stres düzeyleri arttıkça işe yabancılaşma davranışlarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Doberstein ve Charbonneau'nun 2022 yılında kamu çalışanlarını kapsayan çalışmasında pandemi sonrasında uzaktan çalışan, dışa dönük çalışanların pandemi öncesine göre yabancılaşma oranının daha fazla olduğu sonucuna ulaştıkları görülmüştür.

Tutar ve Güler (2022) çalışmalarında, uzaktan çalışma; çalışanların geleneksel iş yerinin dışında, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla iş performanslarının düzenli olarak takip edildiği ve işlerini aynı iş yerindeymiş gibi gerçekleştirdikleri bir çalışma biçimi olduğunu ifade eder. Dijital liderler, farklı çalışma şekillerini yönetme becerisine sahiptir. Dijital liderler yalnızca uzaktan çalışanlar değil, aynı zamanda uzaktan çalışmayı destekleyen dijital teknolojileri yönetme becerisine sahip yüksek vasıflı bireylerdir. Büyükbeşe ve Doğan (2022) çalışmalarında, dijital liderliğin hem yenilikçi iş davranışlarını hem de iş performanslarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedirler. Orak (2022) çalışmasında, uzaktan çalışma süreçleri içerisinde dijital liderliğin pozitif etkilerinin olduğunu belirtmektedir.

Cortellazzo vd. (2019), “kuruluşların dijitalleşmesinin yarattığı en yaygın sorunlardan bazılarının çalışanların yabancılaşması, zayıf sosyal bağ ve zayıf hesap verebilirlik olduğunu ileri sürmektedirler. Bu nedenle liderlerin, takipçilerinin gelişimini teşvik eden, kaynak sağlayan ve görevleri yerine getirmelerine yardımcı olan koçluk davranışlarını benimseyerek, daha fazla özerkliğin ve artan iş taleplerinin getirdiği zorluklarla başa çıkmada takipçilerini desteklemesi ve onlara yardımcı olması son derece önemlidir.” Bu, liderin yalnızca çalışanlara ilham vermesi ve motive etmesi değil, aynı zamanda bir lider olarak dürüst, tutarlı ve adil olarak algılanarak güven yaratmak için teknolojileri kullanması gerektiği anlamına gelmektedir (Müller vd., 2024). Leuphana (2023) dijital liderler, hedef belirleme ve geri bildirim gibi faktörleri vurgulayarak iletişimi ve diyalogu desteklemelidir. Dijital liderler çalışanlara güven duygusunu aşılayabilirler. Bilgi yönetimi sunabilirler ve çalışanları öğrenme, inisiyatif alma ve yenilik yapma konusunda destekleyebilirler. Dijital liderler, çalışanların teknoloji nedeniyle yabancılaşmamalarına, bilgi yoğunluğundan bunalmamalarına veya yenilik yapma ihtiyacından dolayı tükenmişlik yaşamamalarına yardımcı olabilmektedirler. Bu araştırmalar kapsamında araştırma sonuçlarının literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir (Saruhan ve diğerleri, 2022).

Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının medeni duruma, eğitime, iş deneyimine, yaşa, uzaktan çalışma sıklığına, evde uzaktan çalışan başka biri olup olmamasına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Başol ve Çömlekçi (2021) çalışmalarında, uzaktan çalışma tutumu ve alt boyutları olan beceri geliştirme, olumlu tutum, kurumsal destek, olumsuz tutuma direnç düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Uzaktan çalışma tutumu ve alt boyutları olan beceri geliştirme, olumlu tutum, kurumsal destek, olumsuz tutuma direnç düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre; lisansüstü eğitim düzeyde olan katılımcıların Uzaktan çalışma tutumu ve alt boyutları olan beceri geliştirme, olumlu tutum, kurumsal destek, olumsuz tutuma direnç düzeyleri lisans eğitim düzeyinde olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bununla birlikte, devamlı olarak uzaktan çalışanların haftanın belirli günleri uzaktan çalışanlara göre çalışma tutumları anlamlı olarak daha yüksektir. Uzaktan çalışma tutumu ve alt boyutları olan olumlu tutum düzeyleri evde başka bir çalışanın olması durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre;

evde kendisinden başka bir çalışanın olması bir taraftan uzaktan çalışma tutumunu iyileştirirken, bir taraftan da olumlu tutumu pekiştirmektedir.

Uzaktan çalışma tutumlarının toplam puanda cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve kadınların uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutumu erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Orak (2022) çalışmasında, uzaktan çalışmanın cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ve kadınların anlamlı olarak erkeklerden daha fazla uzaktan çalışma tutumuna sahip olduklarını belirtmektedir. Bu durumun bir sebebi olarak kadınların toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında ev içi görev ve sorumluluklarının daha fazla olması söylenebilir. İşe ara verdikleri zamanlarda ve işe gitmekten ettikleri zaman tasarrufu kapsamında ev işlerini tamamlayarak günü daha verimli kullanabilmektedirler (Vuran, 2024).

Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının kurumdaki toplam iş deneyimine göre farklılaştığı ve kurumdaki toplam iş deneyimi 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların uzaktan çalışma tutum düzeyleri, kurumdaki toplam iş deneyimi 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha yüksektir. Bu durum, 11 yıl ve üzeri çalışanların kurumu daha iyi tanıdıkları, performans ve terfilerini gösterme konusundaki kaygılarının 1-10 yıl arası olan katılımcılara göre daha az olabileceği, yaptıkları işe hakimiyetlerinin daha fazla olması gibi sebeplerden kaynaklanabilir.

Uzaktan çalışma tutumunun toplam puanının uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve iş yükü arttığında uzaktan çalışma olumlu tutumunda anlamlı bir azalma görülmektedir. İş yükü azaldığında ise uzaktan çalışma tutumunda anlamlı bir artış gözükmemektedir. İş yükünün aynı kalması ile azalması arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başol ve Çömlekçi (2021) çalışmalarında, iş yüklerinin azaldığını ifade eden katılımcıların uzaktan çalışma alt boyutu olumlu tutum düzeyleri daha yüksektir. İş yüklerinin azaldığını ya da aynı kaldığını ifade eden katılımcıların beceri geliştirme ve olumsuz tutuma direnç düzeyleri iş yükü artanlardan daha yüksektir. Ölçek genelinde ise, iş yükünü “azalmış” ve “aynı” ifade eden katılımcılar ile “arttığını” ifade eden katılımcılar arasındaki farktan kaynaklı olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile iş yükü artış gösterdikçe uzaktan çalışma tutumu düşüş göstermektedir. Bu durumda uzaktan çalışma kapsamında iş şirketlerin iş yükünü kontrol ederek, planlamalıdır (Başol ve Çömlekçi, 2021).

Uzaktan çalışma tutumunun, çalışanların evde uygun ortam olup olmamasına bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterdiği ve evde uygun ortama sahip olanların,

olmayanlara göre uzaktan çalışmaya daha olumlu yaklaştığı bulunmuştur. Bilginoğlu'ya (2021) göre, uzaktan çalışan bireylerin en fazla gereksinim duydukları şeyler arasında, ergonomik ve rahat bir çalışma masası ile çalışma koltuğu, iyi bir aydınlatma ve dikkatlerini dağıtabilecek olan unsurlarla aralarına koyacakları sınır yer almaktadır. Bu durumda şirketler, bütün uzaktan çalışanlara evde uzaktan çalışmak için uygun ortam sağlamalıdır. Böylece uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutum desteklenecektir.

Uzaktan çalışma yöntemi günümüzde pek çok sektörde önemli ölçüde uygulanmaya başlamıştır. Şirketler uzaktan çalışmanın avantajlarından faydalanırken dezavantajlarını da tespit etmeli ve yönetmelidir. Uzaktan çalışma yöntemi sayesinde şirketler pek çok yetenekli çalışana daha kolay ulaşabilmektedir. Örneğin şirket lokasyonundan bağımsız olarak yeteneklerle iş anlaşması yapılabilir. Hem farklı şehirlerdeki hem de farklı ülkelerdeki kişilerle çalışmak kolaylaşmış bir hale gelmiştir (Kefeli Berber, 2022). Aynı zamanda büyük şehirlerin nüfus yoğunlukları bu şekilde azaltılabilir. Uzaktan çalışmanın bir dezavantajı olarak örgütsel yabancılaşmadan söz edebiliriz. Uzaktan çalışan şirketlerde ise dijital liderlerin varlığı artırılarak örgütsel yabancılaşma düzeyleri azaltılabilir (Mükellef, 2022). Ek olarak ekipler arası iletişimlerin artırılması, imkanı olan çalışanlara hibrit düzen veya ofisten çalışma imkanının sağlanması, çalışanların iş yükü durumlarının kontrol edilmesi, tamamen uzaktan çalışan kişilere şirketi benimsetecek iç iletişim faaliyetleri düzenlenmesi gibi çalışmalar yapılabilir (Dale, 2022).

Öneriler:

- Uzaktan çalışma tutumu ile dijital liderlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu için uzaktan çalışanların olumlu tutumlarının artması için yöneticilere dijital liderlik becerilerinin kazandırılması veya güçlendirilmesi yönünde çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel yabancılaşma ile dijital liderlik arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu için İşyerlerinde dijital liderliğin güçlendirilmesi, uzaktan çalışma sürecinde çalışanların yabancılaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir.

- Şirketlerin lider yetiştirme programları kapsamında dijital liderlik yetkinliği kazandıracak eğitimlere yer vermesi önerilebilir.
- Dijitalleşme süreçleri ile ilgili şirket çalışanlarının ve liderlerin bilgilendirilmesi önerilebilir.
- Evde uygun ortamı olan çalışanların evde uygun ortamı olmayan çalışanlara göre uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutum sergilediği için uzaktan çalışanların verimli çalışabilmesi için evlerinde gerekli teçhizat, donanım ve çalışma ortamının sağlanması için planlamalar yapılabilir.
- Bu çalışmanın ileride uzaktan çalışma tutumları ve süreçlerini aydınlatacak farklı araştırmalara kapı açması arzu edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasov, A., ve Tolay, E. “Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi Azerbaycan’da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma”. *İzmir Yönetim Dergisi*. 2021: 2(1). 59-74.
- Abdelgalil, A. M. (2022). “The role of ethical leadership on the relationship between organizational cynicism and alienation at work: an empirical study”, *Arab Journal of Administration*, Vol 42, No. 4
- Acebuche, A. (2024). “Digital Leadership Towards Effective School Management: A Systematic Review”, *Psychology And Education: A Multidisciplinary Journal*, 16(2): 174-185
- Agcadağ, İ. (2017). “Çalışma hayatında dönüşümler ve evden çalışma sisteminin türkiye’deki yansımaları: bir ağ pazarlama örneği”. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aiken, M., ve Hage, J. (1966). “Organizational Alienation: A Comparative Analysis”. *American Sociological Review*, 497-507.
- Ak Aslan, Ö. (2021). “Dijital liderlik kapsamında lider üye ilişkisinin incelenmesi üzerine ampirik bir araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Akça, M., ve Tepe Küçükoğlu, M. (2020). “Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma”. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akın, F. (2020). “Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri.” *Balkan & Near Eastern Journal Of Social Sciences*, 6(2), 15-27.
- Aksal, F. A. (2015). Are Headmasters Digital Leaders In School Culture?. “*Eğitim ve Bilim*”, 40(182), 77–86
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.

- Akyürek, M. İ. (2020). "Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Algarni, F., & Ullah Jan, S. (2024). "A lightweight and secure protocol for teleworking environment". *Plos one*, 19(3),
- Alkan, H. (2018). "Örgütsel Bağlılık, Sinizm, Yabancılaşma ve Ormancılık Örgütleri". *Turkish Journal Of Forestry*, 19(3), 265-274.
- Alkın, C., ve Ünsar, S. (2007). "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9/3. 75-94.
- Allio, R. J. (2012). "Leaders And Leadership—Many Theories, But What Advice Is Reliable?". *Strategy & Leadership*, 41(1), 4-14.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). "Otokratik Ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma". *The Journal Of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2010). "İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Arıkan, S. (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslan, G. T. (2018). "Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş". *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 145-162.
- Arslan, S. (2016). "Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Alanya Belediyesi'nde bir uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. İşletme Ana Bilim Dalı.
- Arslantaş, S. G. (2013). "Çalışma psikolojisi açısından kurumsal itibar". Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Artüz, S. D. (2020). “*Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay, V. (2021). “Presenteizm ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi: Van ili otel işletmeleri örneği”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 307-324.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Averbek, E. (2016). “*İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Mardin ili örneği)*”. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayaydın, Ç. İ. (2012). “*İşyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi*”. *İbad Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 143-176.
- Aydın, K. (2022). “*Eğitim örgütlerinde dijital liderlik ve örgütsel bilgelik ilişkisi*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, U. (2008) “Tele Çalışma ve Tele Çalışma Çerçeve Avrupa Sözleşmesi, Prof. Dr. Devrim Ulucan’a Armağan” içinde. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Aydın, G. (2015). “*Örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi.
- Aymak, M. (2021). “*Örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşmanın örgüt iklimi üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2005). “Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Babadağ, M., ve İşcan, Ö. F. (2017). “Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.

- Babür, S. (2009). “*Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Başar, Ö. D., ve Yılmaz, M. (2011). “Sinema Filmlerinde Bağımlılık Yaratan Maddelerin Kullanımına İlişkin Sahnelerin İçerik Analizi ile İncelenmesi.” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(19), 23.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2021). “Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 755 – 776.
- Baştürk, Ş., Zencirkıran, M., Çalış, Ş., Keser, A., Omay, U., Sungur, Z., (2012); “Çalışma Sosyolojisi”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Behar, R. (2007). “Endüstri işletmelerinde çalışma koşullarının, iş görenler üzerindeki yabancılaşma etkisi ve bir uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies For Taking Charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Berkün, S. (2013). “*Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler*”. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilginoğlu, E. (2021), “Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(2), 1099-1146.
- Blauner, R. (1964). “Alienation And Freedom: The Factory Worker And His Industry. Chicago”: *The University Of Chicago Press*.
- Bothra, S. (2020). How to Avoid Zoom Fatigue While Working From Home. <https://community.thriveglobal.com/how-to-avoid-zoom-fatigue-while-working-from-home/> Erişim Tarihi: 23.04.2024

- Brod, C. (1984) “Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution”. 1. Baskı. Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Büber, F. D. (2019). “*Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel politikanın düzenleyici rolü*”. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükbeşe, T. ve Doğan, Ö. (2022), “Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26), 173-186.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., Ünlü, B. S. (2022). “Dijital Liderlik Ölçeği (Djl) Geliştirme Çalışması”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740–760.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, Ek., Akgün, Öe., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2011), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. (2007). “İşletmelerde yabancılaşmanın sosyo- psikolojik etkileri ve Türkiye taşkömürü kurumunda bir uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Caillier, J. G. (2020). “Testing The İnfluence Of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, And Public Service Motivation On Citizen Ratings Of An Agency Head’s Performance”. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.
- Can, M. (2022). “*Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışının örgütsel yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi: çanakkale örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Canakay, E. U. (2006). “Müzik Teorisi Dersine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirme”. *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi*, 26-28.
- Canpolat, S., ve Sünkür-Çakmak, M. (2023). “Genel Eğitim Okulunda Özel Eğitim Öğretmeni Olmak: Çalışma Koşullarının İşe Yabancılaşmaya Etkisi”. *Özel Eğitim Dergisi*, 24(2).

- Carlopio, J. R., ve Gardner, D. (1992). "Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes". *Environment and behavior*, 24(5), 579-601.
- Chen, Y. C., Shang, R. A., Chen Yu Hou, A., & Kung Chin Lee, H. (2012). "Organizational Alienation, Organizational Support And Behavioral İntention To Adopt İnformation Systems". PACIS 2012 Proceedings. Paper 10. <http://aisel.aisnet.org/pacis2012/10>
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). "Alienation And İts Correlates: A Meta-Analysis". *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Choi, S. (2007). "Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance". *International Journal Of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., ve Zampieri, R. (2019). "The role of leadership in a digitalized World: A review". *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., Mishra, J. M., & Price, S. (1995). "Stress And Stress Management". *Sam Advanced Management Journal*, 60(3), 10.
- Çakar, Y. R. (2022). "*Dijital liderlik ve dijital dönüşüm kavramlarının büyüme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çakır Külahcılar, İ. (2021). "*Örgütsel demokrasi ve örgütsel yabancılaşma ilişkisi Antalya ve Giresun'da kurulu işletmeler arasında bir karşılaştırma*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çapraz, Y. (2023). "*Okul yöneticilerinin dijital liderlikleri ve öğretmenlerin dijital okuryazarlık yeterlilikleri ile bireysel yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, A. (2019). "*Örgütsel yabancılaşmanın yordayıcısı olarak farklılıkların yönetimi*". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.
- Çetinkaya, M. C. (2019). "*Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu, işten ayrılma niyeti ve algılanan*

- örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü (perakende sektörü örneği)*".
Yayımlanmamış Doktora Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, M. S. (2016). "*Örgüt kültürünün yabancılaşma üzerindeki etkisi*".
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıkar, Ş. (2023). "*Uzaktan çalışma sisteminde çalışma süreleri ve fazla çalışma*".
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Çırpan, H. (1999). "Lider Mi, Yönetici Mi?" *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çödek, Ayar. Ç. (2022). "*Covid 19 pandemi sürecinde uzaktan çalışmada iş-yaşam dengesi ve iş doyumu: Bir kamu bankasında uygulama*". Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.
- Dale, G. (2022). "*Uzaktan Çalışma Devrimi Başarılı, Üretken ve Yetkin Uzaktan Çalışma İçin Etkili İpuçları*". İstanbul. Nova Kitap.
- Darıyemez, K. (2010). "*Örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma sorunu ve bu sorunun çözümü açısından halkla ilişkiler çalışmalarının önemi başkent üniversitesi Ankara hastanesi örneği*", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dean, D. G. (1961). "Alienation: It's meaning and measurement". *American sociological review*, 753-758.
- Dedoğlu, İ. (2023). "*Dijital liderlik ve örgütsel zekanın dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisi: bir uygulama*". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). "Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

- Demir, K. (2021). “Türk iş hukukunda uzaktan çalışma kapsamında işverenin iş sağlığı ve güvenliğini sağlama borcu”. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 29(3), 2501-2543.
- Demircioğlu, G. (2022). “*Uzaktan Çalışma İş Modelinde Liderin Dönüştürücü Rolü*”. Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demirhan, A., Bozkurt, S. ‘Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma’. *Journal Of Yasar University* 2010 18(5) 3016-3027.
- Deniz Başar, Ö. ve Yılmaz, M. (2011). “Sinema Filmlerinde Bağımlılık Yaratıcı Maddelerin Kullanımına İlişkin Sahnelerin İçerik Analizi ile İncelenmesi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 10(19), 2011, 23-36.
- Derekoylu, O. (2022). “*Covid-19 Pandemi Dönemi ve Uzaktan Çalışmanın Performans ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırmaya*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Di Martino, V.İ. ve Wirth, L. (1990). “Telework: A new way of working and living”. *International Labour Review*. 129(5), 529-554.
- Doberstein, C., ve Charbonneau, É. (2022). “Alienation in pandemic-induced telework in the public sector”. *Public Personnel Management*, 51(4), 491-515.
- Drucker, P. F. (2004). “What Makes An Effective Executive”. *Harvard Business Review*, 82(6).
- Dulay Y. D. (2016). “6715 Sayılı Yasa’nın uzaktan çalışmaya ilişkin hükümleri ve değerlendirilmesi”. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 36, 148-171.
- Dulay Y. D. (2018) “*Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde Yaşanan Gelişimin İş Hukuku Üzerindeki Etkileri: Tele Çalışmaya İlişkin Tespit ve Öneriler, İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar III*” (Ed.: Tankut Centel) 1. Baskı. İstanbul: On iki Levha Yayıncılık, ss. 221-260.
- Durmaz, M. (2015). “*Sağlık çalışanlarında yabancılaşma düzeyi: Isparta ili örneği*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erdayı, A. U. (2021). “İş yeri dışında bir esnek çalışma modeli olarak ev eksenli tele çalışma: beklentiler ve sorunlu alanlar”. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(41), 1211-1246.
- Ergün, K. & Algurdağ, Y. (2021). “Psikolojik Şiddet İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Yabancılaşmanın Aracı Rolünün Belirlenmesi”. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildirisi*, 25.
- Erikson, K. (1986). “On Work And Alienation”. *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Erkanlı Başbüyük, B. (2023). “Uzaktan Çalışmanın Bir Türü Olarak Tele Çalışmada İşçinin Dinlenme Hakkı”. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 29(1).
- Eryılmaz, A. (2010). “Lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Esin, P. (1982). “İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika: kuramsal bir yaklaşım”. Ankara üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Eurofound. (2017) “Working Time Patterns for Sustainable Work”, *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.
- Fettahlıoğlu, T (2006)., “Örgütlerde Yabancılaşma'nın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Fırat, Y. B. (2012). “Öğretim Elemanlarının Mesleki Yabancılaşma Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu Faktörleri ile Modellenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fischer, C. S. (1973). “On Urban Alienations And Anomie: Powerlessness And Social Isolation”. *American Sociological Review*, 311-326.
- Fischer, C. S. (1976). “Alienation: Trying To Bridge The Chasm”. *The British Journal Of Sociology*, 27(1), 35-49.

- Fosslien, L., & Duffy, M. W. (2020). "How To Combat Zoom Fatigue". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
- Bell, D., Freeman, R. B., Gordon, R. A., Hall, R. E. (1973). "Changes In The Labor Market For Black Americans, 1948-72". *Brookings Papers On Economic Activity*, 1973(1), 67-131.
- Fromm, E. (1990). "Sağlıklı toplum" (Y. Sağlam ve Z. Tanrıseven, Çev.). İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E. (1996). "Özgürlükten Kaçış", (Çev: Şemsa Yeğin) Payel Yayınları. Basım, İstanbul.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). "Clarifying Leadership: High-Impact Leaders In A Time Of Leadership Crisis". *Revista De Management Comparat International*, 17(3), 212.
- Gayretli, Ş. (2023). "İşe Yabancılaşma Kariyer Tatmini Etkiler Mi?". *Balkan & Near Eastern Journal Of Social Sciences* (Bnejss), 9(3).
- Gedik, A., (2021). "Duygusal Emegin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Düzenleyici Rolü". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçe, E. (2021). "Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik eğitim sektöründe bir araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gürsoy, D. (2023). "Pandemi döneminde evden çalışma ile yabancılaşma, depresyon ve anksiyete arasındaki ilişkinin incelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- George, D. Ve Mallery, M. (2010). "Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference". Boston: Pearson.
- Ghaleb, S. D. B. (2024). "The Concept of Alienation and Alienation in Organizations", *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 2(2), 206-223.
- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). "The Future Of Leadership: New Digital Skills Or Old Analog Virtues?". *Journal Of Business Strategy*, 45(1), 10-16.

- Goleman, D. (1996). "Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than Iq". *Learning*, 24, 49-50.
- Gökçe, E. (2021). "Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik eğitim sektöründe bir araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Altınbaş Üniversitesi.
- Gurbanlı, E., ve Taşlıyan, M. (2022). "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: (Otel İşletmelerinde Alan Araştırması)". *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 39-67.
- Güler, H. N. (2023). "Dijital Liderlik Çalışmalarının Analizi". *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Güngör, M. (2016). "Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Günsal, E. (2010). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- H. Tanrıverdi, O. Akova, İ. Çifçi (2016). "Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (30): 114- 123, 2016
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. B., & Rahmawati, C. H. T. (2024). "The Effect Of Digital Leadership And Organizational Support On Innovative Work Behavior: The Mediating Role Of Emotional Intelligence". *Calitatea*, 25(199), 74-83.
- Hegel, G. W. (1986). "Tinın görüngübilimi" (A. Yardımlı, Çev.). İdea Yayınları.
- Hicks, G. H. (1979). "Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından" (3. Baskı). (O. Tekok Ve B. Aytek. Çev). Turhan Kitapevi.
- Hipp, L., ve Krzywdzinski, M. (2023). "Remote work: New fields and challenges for labor activism". *Work and Occupations*, 50(3), 445-451.

- International Labour Organization. (2016). “*Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*”.
- International Labour Organization. (2020). “COVID-19 and the world of work”. Updated estimates and analysis, 27.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., ve Roz, K. (2021). “Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia”. *Economies*, 9(3), 96.
- Işkın, Y. (2015). “*Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi mobilya sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- İrdem, Ş. (2020). “*Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Yabancılaşma Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*”. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İzgören Akademi. (2020). “*Covid-19 Salgını Kapsamında İş Çevresinde Alınan Önlemler ve Evden Çalışma Anketi Sonuç Raporu*”. Ankara: İzgören Akademi.
- Jain T.R., Khanna O.P., Grover M.L., Singla R.K. (2006), “Industrial Sociology, Economics And Management”, *V.K. Publications*, New Delhi
- Jämsen, R., Sivunen, A., ve Blomqvist, K. (2022). “Employees’ perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector”. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240.
- Jiang, M. (2022.). “*The reason Zoom calls drain your energy*”. [Www.Bbc.Com. https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting](https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting) Erişim Tarihi: 23.04.2024
- Johnson, M. (1997). *Teleworking in Brief*. UK: Butterworth-Heinemann.

- Judson, Eugene, Meseret F. Hailu, And Nalini Chhetri. (2024). "Transformational Leadership Qualities Of Effective Grassroots Refugee-Led Organizations". *Social Sciences*. 13: 103. <https://doi.org/10.3390/Socsci13020103>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). "Yeni insan ve insanlar". İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahya, C. (2018). "Örgütsel Sessizliğin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Rolü". *Journal Of International Social Research*, 11(59).
- Kara, S. (2022). "Uzaktan çalışmada iş sağlığı ve güvenliği hukuku boyutu". Yüksek lisans tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karatepe, S., ve Güngör, M. (2017). "Örgütsel Özdeşleşme ve Sanal Kaytarma: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi*, 4(9), 80-96.
- Kaya, K. (2021). "Banka Çalışanlarında İşe Yabancılaşma, İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki". *Opus International Journal Of Society Researches*, 17(37), 4510-4534.
- Kefeli B. P. (2022). "Tele Çalışma: Kapsam ve Doğa". Y, Karal (Ed.) *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Aracılığıyla Uzaktan Çalışma* (Birinci Baskı) içinde (1-38). Ankara: Pegem Akademi.
- Kenan, Ö., ve Yüksel, H. (2012). "Geçmişten günümüze çalışma hayatı". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).
- Kenar, M. (2023). "Uzaktan Çalışma Sisteminde Liderlik Uygulamaları: Bilişim Sektörü Örneği". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006), "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, Cilt: 1, s.100-119.
- Keser, A. (2012), *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınları, 3. Baskı, Bursa.
- Kıncır, B. (2015). "Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: çevirmenler üzerinde bir araştırma". Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kırıcı, E. ve Özkoç, A. G. (2017). “Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 20-32.
- Kocabaş, F. (2004). "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33-53
- Kohn, M. L. (1976). “Occupational Structure And Alienation”. *American Journal Of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., ve Yıldız, A. (2016). “Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Koyuncu, S. C. (2013). “Örgütsel yabancılaşma olgusunun iş tatmini üzerine etkisi: Niğde ilinde bir araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, V. (2022). “Öğretmenlerin okul yöneticiliğine yönelik tutumları ve öğretmenlik mesleği öz-yeterlilik inançları Kırşehir örneği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köz, E., & Seçilmiş, C. (2021). “Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 727-748.
- Kuh M. (2017). “Denizli ili acil sağlık hizmetleri çalışanlarında iş yükü-kontrolü, işe yabancılaşma ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” Uzmanlık Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Tıp Fakültesi.
- Kuijer, P. P. F., De Vries, W. H., Van Der Beek, A. J., Van Dieën, J. H., Visser, B., & Frings-Dresen, M. H. (2004). “Effect of job rotation on work demands, workload, and recovery of refuse truck drivers and collectors”. *Human factors*, 46(3), 437-448.
- Kurland, N. B., Bailey, D. E. (1999). “Telework: The Advantages And Challenges Of Working Here, There, Anywhere, And Anytime”. *Organizational Dynamics*, 28, 53–68.

- Küçük, B. A., & Günaydın, C. (2021). “Lider ile Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.
- Lander, J. (2020). “*The Relationship Between Principals’ Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use*”. St. John's University (New York).
- Langman, L., & Kalekin-Fishman, D. (2013). “Alienation And Social Movements”. *The Wiley Blackwell Encyclopedia Of Social And Political Movements*.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkinemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Leuphana (2023), “Digital Leadership, Leuphana Institute of Performance Management” <https://leadershipgarage.com/digital-leadership.html>
- Lin, C.-P., Wang, C.-C., Chen, S.-C. And Chen, J.-Y. (2019), “Modeling Leadership And Team Performance: The Mediation Of Collective Efficacy And The Moderation Of Team Justice,” *Personnel Review*, Vol. 48 No. 2, Pp. 471-491.
- Lux A., Grover SI, Teo Stt (2023). “Reframing Commitment İn Authentic Leadership: Untangling Relation- Ship–Outcome Processes”. *Journal Of Management & Organization* 29, 103–121. <https://doi.org/10.1017/Jmo.2019.78>
- Marx, K. (1970); “*Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*”, (Çev.:Martin Milligan), Lawrence and Wishard Ltd., London.
- Marx, Karl (2003); “*Yabancılaşma*”, (Der.: Barışta Erdost), 2. Baskı, Sol Yayınları, Ankara.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”. *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mermer, Ö. (2022). “Tekno-stres ve işe yabancılaşma davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, M. (2024). “*Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”. Doktora Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Meşhürtürk, N. (2023). “Uzaktan Çalışmaya Karşı Tutumların Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Minibaş, J. (1993). “Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi; Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mottaz, C. J. (1981). “Some determinants of work alienation”. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mükellef, Ü. (2022). “Uzaktan çalışmada verimlilik: zonguldak devlet okullarında bir araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A. ve Sandholt, H. B. (2024), “Digital transformation leadership competencies: A contingency approach”, *International Journal of Information Management*, 75,
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). “Developing A New Measure Of Work Alienation”. *Journal Of Workplace Rights*, 14(3).
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). A’n Exploration Of Factors Predicting Work Alienation Of Knowledge Workers”. *Management Decision*, 48(4), 600-615.
- Nair, N., & Vohra, N. (2012). “The Concept Of Alienation: Towards Conceptual Clarity”. *International Journal Of Organizational Analysis*, 20(1), 25-50.
- Namlı, A. (2017). “Lise Müdürlerinin Destekleyici Liderlik Davranışlarının ve Kolektif Güvenin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisi”. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi.
- Turgay, Ç. Ve Özdemir, M. (2023). “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(2), 883-920.
- Nilles, J. M. (1991). “Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter?” *Transportation*. 18(4), 411-432.
- O’donohue, W., & Nelson, L. (2014). “Alienation: An Old Concept With Contemporary Relevance For Human Resource Management”. *International Journal Of Organizational Analysis*, 22(3), 301-316.

- Ofluoğlu, G., & Büyükyılmaz, O. (2008). “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri”. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(1), 113-144.
- Orak, B. (2022), “Uzaktan Çalışma Sıklığının ve Dijital Liderliğin Örgütlerde Takım Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Overend, T. (1975). “Alienation: A conceptual analysis”. *Philosophy and Phenomenological Research*, 35(3), 301-322.
- Ölçer, F. (2004). “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”. *Öneri Dergisi*, 6(22), 145-165.
- Öncü, T. (2022). “Uzaktan çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Ekonomi Üniversitesi.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2023). “Dijital Liderlik ve Kapsayıcı Liderliğin Çalışanların Dijital Yetenekleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 136-151.
- Özcan, D. (2018). “Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkanan, A. (2022). “Covid-19 Pandemisi ve Çalışmaya Etkisi: Dönüşümlü (Uzaktan - Evden) Çalışmayı Sevdik Mi?” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 353-3.
- Özler, N. D. E., & Dirican, M. Ö. (2015). “Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39).
- Öztemiz, A. B. Ve Gümüştekin, B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Özturan, M. (2018). “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”. Yayınlanmış doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Pappenheim, F. (2002). “*Modern İnsanın Yabancılaşması: Marx’a ve Tönnies’e Dayalı Bir Yorum*”, (Çev.: Salih Ak), Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). “The Nature And Implications Of Contextual Influences On Transformational Leadership: A Conceptual Examination”. *Academy Of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Phillips, S. L. (2003). “Contributing Factors to Music Attitude in Sixth, Seventh and Eighth Grade Students”, *Non-published Dissertation*, Iowa.
- Pribadi, L. A., Nurdin, D., & Edy, S. (2024). “Digital Leadership In Improving Teacher Performance During The Covid-19 Pandemic”. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences*, 3(4).
- Pınargözü, Gamze G. (2021). “*COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Finans Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Polatoğlu, Y. (2022). “Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tevfik İleri”. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Promsri, C. (2019). “The Developing Model Of Digital Leadership For A Successful Digital Transformation”. *Gph-International Journal Of Business Management*, 2(08), 01-08.
- Raoush, A. (2023). “Transformational Leadership Impact On Innovative Behaviour As Perceived By Healthcare Workers In Private Hospitals In Jordan”. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2265606.
- Rodoplu E. (2022). “*Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışmanın Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Salerno, R. A. (2003). “*Landscapes of abandonment: Capitalism, modernity, and estrangement*”. State University of New York Press.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., ve Densten, I. L. (2002). “Work alienation and organizational leadership”. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.

- Saruhan, O., Canko, S., Ersoy, U., (2022). “*Dijital Lider: Dijital Çağda Liderliğe Yeni Bakış*”. Mediacat Kitapları.
- Swain, D, (2019), Yabancılaşma: Marx’ın Teorisine Bir Giriş, İstanbul: Marx 21 Yayınları.
- Secunda, P. M. (2019). “The employee right to disconnect”. *Notre Dame J. Int'l Comp. L.*, 9, 1.
- Seeman, M. (1959). “On the meaning of alienation”. *American sociological review*, 783-791.
- Sezai, İ. (2014); “*Sosyolojiye Giriş*”, İstanbul: Beta Yayınları.
- Shalley, C., Gilson, L.L. Ve Blum, T.C. (2000). “Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave”. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shepard J. M. (1973) "Technology, Division of Labor, and Alienation " *The Pacific Sociological Review* , Vol.16 , No.1 , (Jan.,1973) . 61-88
- Shepard, J. M. (1969). “Functional specialization and work attitudes”. *Industrial Relations*, 8(2).
- Shepard, J. M. (1972). “Alienation As A Process: Work As A Case İn Point”. *Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Soysal, A. (1997); “*Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1997.
- Soysal, T. (2006). “Tele Çalışma”. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 133-165.
- Şama, E., & Kolamaz, C. (2011). “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Journal Of Turkish Educational Sciences*, 9(2).
- Şengül, S. (2022). “*Dijital Liderlik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şenses, İ. (2017). “Yabancılaşma: Bir Özgürleşme Sorunu”. *Fiscaoeconomia*, 1(2), 60-72.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- T.C. Resmi Gazete, (2016), “*İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*”, 29717, 16 Mayıs 2016.
- Tamer S. (2006)., “Tele Çalışma”, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, C:IX, No:1, s. 133-165.
- Tan, G. (2007)., “*Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma*”. Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Özel Hukuk Anabilim Dalı, Ankara, s.47-48.
- Tavşancıl, E. (2002). “*Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*”, Nobel Yayın, Ankara.
- Tenderis, A., ve Kazdal, Ö. S. (2023). “Hibrit Çalışma Modelinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.
- Uysal, H., & Aydemir, S. (2014). “Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Timuçin, M. (2022). Jon C. Messenger ile Mülakat. Y, Karal (Ed.) *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Aracılığıyla Uzaktan Çalışma* (Birinci Baskı) içinde (181-226). Ankara: Pegem Akademi.
- Toduk, Y. (2014). “*2023 Lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları*”. Ankara: Ceo Plus Yayınevi.
- Tokol, A. (2021). “Covid-19 Salgını Tele Çalışma İçin Bir Dönüm Noktası Mı?” *İş Yazıları Dergisi*, 19(3), 1-23.
- Tucker, R. C. (1968). “The Theory Of Charismatic Leadership”. *Daedalus*, 731-756.
- Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). “Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.

- Turan, M., ve Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Tutar, H. ve Güler, S. (2022). “Digital leadership as a requirement for the new business ecosystem: A conceptual review”. *Cankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 323-349.
- Türen, U., Erdem, H., ve Kalkın, G. (2015). “İş yerinde tekno-stres ölçeği: havacılık ve bankacılık sektöründe bir araştırma”. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Türk Dil Kurumu (2023). “Çalışmak”. <https://sozluk.gov.tr> (23 Temmuz 2023).
- Ulukök, E. & Merdan, E. (2022). “Tam Serbesti Tanıyan Liderliğin Kişilerarası Çatışma ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Rol Belirsizliğinin Aracı Rolü”, *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (42): 527-545.
- Uysal, H. T., & Yıldız, M. S. (2014). “İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi”. *Journal Of International Social Research*, 7(29).
- Uysaler, A.L. (2010). “Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
- Ünsal, Y. (2018). “Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vega, G., Brennan, L., (2000). “Isolation And Technology: The Human Disconnect”, *Journal Of Organizational Change Management*, Vol.13, No.5, 468–481.
- Véronique Robert & Christian Vandenberghe (2022) “Laissez-Faire Leadership And Employee Well-Being: The Contribution Of Perceived Supervisor Organizational Status”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 31:6, 940-957, Doi: 10.1080/1359432x.2022.2081074
- Vuran, B. (2024). “Denetim odağı ve cinsiyetin işe yabancılaşmaya etkisi: uzaktan çalışanlar üzerine bir araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Weber, M. (1997). *“Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu”*, çev. Zeynep Gürata. Ankara: Ayraç Yay.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). “Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation”. *Harvard Business Review Press*.
- Yalçın, Rukiye C., & Begenirbaş, M. (2021). “Covid-19 Pandemi Sürecinde Teknostres ve İş-Aile Çatışması”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 701-730.
- Yaman, G. B., ve Hocaoglu, C. (2022). “Zoom yorgunluğu: bir gözden geçirme”. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 14(3), 407-413.
- Yankın, F. B. (2019). “Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı”. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yavuz, S. (2009), “Regresyon Analizinde Doğrusala Dönüştürme Yöntemleri ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1),
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.
- Yetiş, Z. (2013). *“Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde İşe Yabancılaşma”*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2010). “Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: uşak’ta bir araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yılmaz, S., ve Sarpkaya, P. (2009). “Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yörür, F. (2016). *“İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki: aydın ili örneği”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuk, Y. (2018). *“Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolü”*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). “Digital Leadership Skills And Associations With Psychological Well-Being”. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(14), 2628.

Zengin, H. T. (2023). “Öğretmenlerin mesleki yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel yabancılaşma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



EKLER

EK 1. Anket Formu

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Ana Bilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikoloji Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında, çalışan davranışlarının ölçümüne dair veri sağlamak amaçlı yapılmaktadır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak araştırmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda bırakma hakkına sahipsiniz.

Araştırmada toplanan veriler özenle muhafaza edilerek, sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve veriler toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm sorulara eksiksiz cevap vermeniz oldukça önem arz etmektedir.

Katkılarınız ve değerli vaktiniz için teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Yasemin Akant
İstanbul Kültür Üniversitesi

Demografik Bilgi Formu

Demografik Değişkenler					
1	Cinsiyetiniz	☐ Kadın		☐ Erkek	
2	Medeni Durumunuz	☐ Bekar		☐ Evli	
3	Eğitim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
4	Toplam İş Deneyiminiz	☐ 1 Yılden az	☐ 1-5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11 ve üzeri
5	İş yerinizdeki çalışma süreniz	☐ 1 Yılden az	☐ 1-5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11 ve üzeri
6	Yaşınız	☐ 18-25 ☐ 26-36 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üzeri			
7	Uzaktan çalışma sıklığınız	☐ Sürekli	☐ Haftanın belirli günlerinde	☐ Ayın belirli günlerinde	
8	Uzaktan çalışma sonrası iş yükü durumunuz	☐ Arttı	☐ Aynı kaldı	☐ Azaldı	
9	Evde sizden başka uzaktan çalışan var mı?	☐ Evet			☐ Hayır
10	Evde uzaktan çalışmak için fiziksel imkanınız yeterli mi?	☐ Evet			☐ Hayır

Uzaktan Çalışma Tutumları Ölçeği

Açıklama: 1- Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5' Kesinlikle Katılıyorum olarak sıralandırılan ölçeği değerlendiriniz. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve tüm ifadeleri yanıtladığınızdan emin olunuz. Çalışmamıza katılımınız için teşekkürler.

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Uzaktan çalışma, iş tatminimi olumlu etkiledi.	1	2	3	4	5
2	Uzaktan çalışma, mesleki gelişimimi olumlu etkiledi.	1	2	3	4	5
3	Uzaktan çalışma, iş motivasyonumu olumlu etkiledi.	1	2	3	4	5
4	Uzaktan çalışma, iş performansımı olumlu etkiledi.	1	2	3	4	5
5	Uzaktan çalışma, iletişim becerilerimi arttırdı.	1	2	3	4	5
6	Uzaktan çalışma, zamanı iyi yönetme becerilerimi arttırdı.	1	2	3	4	5
7	Uzaktan çalışma, stresi iyi yönetme becerilerimi arttırdı.	1	2	3	4	5
8	Uzaktan çalışma, teknolojik/dijital becerilerimi arttırdı.	1	2	3	4	5
9	Uzaktan çalışma, iş stresimi arttırdı.	1	2	3	4	5
10	Uzaktan çalışma, psikolojimi olumsuz etkiledi.	1	2	3	4	5
11	Uzaktan çalışma, iş ve sosyal hayatım arasındaki çatışmayı arttırdı.	1	2	3	4	5
12	Uzaktan çalışma, vücut sağlığımı olumsuz etkiledi.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma uygulamalarına kendini adapte eder.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli teknik altyapıyı sağlar.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma için gerekli eğitimleri verir.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım kurum, uzaktan çalışma uygulamalarını destekler.	1	2	3	4	5

“Başol, O. & Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği geçerlik- güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 243-261. doi: 10.30798/makuiibf.862439”

Yabancılaşma Ölçeği

Açıklama: 1- Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5' Kesinlikle Katılıyorum olarak sıralandırılan ölçeği değerlendiriniz. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve tüm ifadeleri yanıtladığınızdan emin olunuz. Çalışmamıza katılımınız için teşekkürler.

No	İfade	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıy m	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yaptığım iş üzerinde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	İş yerinde ortaya çıkan sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kendi çalışma yöntemimi seçmekte özgür olmadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Bir çalışan olarak kendimi önemsiz ve işe yaramaz hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım iş neticesinde ortaya çıkacak hizmet veya ürünü tam olarak belirleyemiyorum.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin çalıştığım kurum için gereksiz olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
7	İş yerinde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
8	İnsanın işinde başarılı olabilmesi için ayrı seviyedeki rakiplerine karşı hile yapması gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Genel olarak toplumsal çevremden dışlandığım duygusu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
10	Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.	1	2	3	4	5
11	Benim değerlerim ve toplumun değerlerinin uyuşmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	İçinde bulunduğum toplumda bütünüyle işe yaramaz biri olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
13	Topluma katkısı olmayan biri olarak hayatın hiçbir anlamı olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Kendimi yakın çevremden ve tüm toplumdan soyutlanmış olarak başka bir hayatta yaşıyor gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5

“Büyükyılmaz, O. (2007). İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo- Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak”

Dijital Liderlik Ölçeği

Açıklama: 1- Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5' Kesinlikle Katılıyorum olarak sıralandırılan ölçeği değerlendiriniz. Lütfen her ifadeyi dikkatlice okuyarak size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Her bir ifade için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve tüm ifadeleri yanıtladığınızdan emin olunuz. Çalışmamıza katılımınız için teşekkürler.

No	İfade	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Liderim/ Yöneticim YENİLİKÇİ						
1	Yenilikçi bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
3	Dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm hakkında güncel bilgi ve becerilere sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda dijital dönüşüm sürecinde proaktif.	1	2	3	4	5
5	Yeni ve mevcut iş alanları, modern trendler ile geçmiş gelenekler ve yenilik ile entegrasyon arasında denge sağlar.	1	2	3	4	5
6	Yeni dijital yetenekleri kendimi kurumumuza çekmenin yollarını bulur.	1	2	3	4	5
DESTEKLEYİCİ						
7	Dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaştığında çalışanlarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
8	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara yol gösterici ve rol modeldir.	1	2	3	4	5
9	Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların refahına odaklanır.	1	2	3	4	5

“Büyükeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M. & Batuk Ünlü, S. (2022). A Study on Digital Leadership Scale (DLS) development. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (2), 740-760. DOI: 10.33437/ksusbd.1135540”