

## İŞGÖREN YABANCILAŞMASI VE ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR TARAMASI

Mustafa GÜNALAN<sup>1</sup>

*Makale İlk Gönderim Tarihi/First Received: 20.12.2024*

*Makale Kabul Tarihi/Accepted: 30.12.2024*

**Atıf/©:** Günelan, M. (2024). İşgören yabancılaşması ve öncülleri üzerine bir literatür taraması. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, 3(2), 14-25.

### Özet

Bu çalışmada iş kavramının tarihsel süreç içerisindeki dönüşümü, bu dönüşümün ortaya çıkardığı yabancılaşma ve bu yabancılaşmanın bir alt boyutu olarak da değerlendirilebilecek olan işe yabancılaşma ya da diğer bir deyişle işgören yabancılaşması kavramları literatür yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada özellikle örgüt yapısı, rol belirsizliği, rol çatışması ve liderlik tarzları örgütsel öncüller ve kontrol odağı değişkeni bireysel öncül olarak ele alınmış ve yabancılaşma üzerindeki etkileri, literatürde yer alan daha önceki çalışmalardan üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre katı ve resmi örgüt yapılarının işgören yabancılaşmasını artırdığı görülmüşken; daha esnek örgüt yapılarının yabancılaşmayı azalttığı, literatürdeki çalışmalarda görülmektedir. Benzer şekilde işlemsel ve otokratik liderlik gibi resmi ve katı liderlik tarzlarının işgören yabancılaşmasını artırdığı görülmüşken; dönüşümsel, manevi, babacan, demokratik ve benzeri liderlik tarzlarının ise işgören yabancılaşmasını azalttığı, gerçekleştirilen literatür çalışması sonucunda görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancılaşma, İşgören, Örgüt yapısı, Liderlik

**JEL Kodu:** L2

### A LITERATURE REVIEW ON EMPLOYEE ALIENATION AND ITS ANTECEDENTS

**Citation/©:** Günelan, M. (2024). İşgören yabancılaşması ve öncülleri üzerine bir literatür taraması, *Journal of International Management Research and Applications*, 3(2), 14-25.

### Abstract

In this study, the transformation of the concept of work in the historical process, the alienation that this transformation has caused, and the concepts of work alienation, or in other words, employee alienation, which can also be evaluated as a sub-dimension of this alienation, have been examined with the help of literature. In the study, organizational structure, role ambiguity, role conflict and leadership styles were taken as organizational antecedents and the locus of control variable as individual antecedents, and their effects on alienation were evaluated based on previous studies in the literature. Accordingly, it has been seen that rigid and formal organizational structures increase employee alienation, while more flexible organizational structures reduce alienation, as seen in studies in the literature. Similarly, it has been seen that formal and rigid leadership styles such as transactional and autocratic leadership increase employee alienation, while transformational, spiritual, paternalistic, democratic and similar leadership styles reduce employee alienation, as seen in the literature study.

**Keywords:** Alienation, Employee, Organizational Structure, Leadership

**JEL:** L2

## 1. GİRİŞ

İnsanlık tarihine bakıldığında, insanların en önemli temel faaliyetinin yaşamlarını devam ettirmek için gerekli ihtiyaçlarını karşılamak çabası olduğu görülecektir. Yaşamın devamı için karşılanması gereken en önemli ihtiyaç, Maslow'un da ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gibi, temel fizyolojik ihtiyaçlar, bunların içinde de en hayati olanı gıda ihtiyacını karşılaması, daha basit ifadeyle ekmeğini eline alma çabasıdır.

<sup>1</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, [mustafagunalan@gmail.com](mailto:mustafagunalan@gmail.com), ORCID: 0000-0002-1653-7801

Bu çabayı daha iyi anlamlandırabilmek için insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekir. İnsanların dünyada varlıklarını gösterdikleri ilk andan itibaren, İbn Haldun (2018: 213)'un da belirttiği gibi, bir çaba, bu çabanın sonuca ulaşması için doğal olarak yardımlaşma ve dolayısıyla da iş bölümünün varlığından bahsetmek mümkündür. Öyle ki, Şanlıurfa'da Göbeklitepe'deki arkeolojik kazılarla -şimdilik- M.Ö. 12.000'li yıllarda insanların işgücünü belirli bir plan ve organizasyon dahilinde kullandıkları ortaya çıkmıştır (Özdöl, 2011: 193).

Ne var ki, günümüzde iş, emek ve işgücü gibi kavramlarla ifade ettiğimiz bu temel çaba bin yıllara varan tarihi süreç içerisinde teknolojik, sosyolojik ve iktisadi gelişmelere bağlı olarak şekil, mahiyet, yöntem vb. bakımlardan değişiklikler göstererek günümüze kadar gelmiş, halen devam etmekte ve gelecekte de olası şekil ve mahiyet değişiklikleri ile devam edecektir. Şu hususu da göz önünde bulundurmak gerekir ki, bu şekil ve mahiyet değişiklikleri basit bir değişimden öte tarihte yerini almış önemli ve sancılı süreçleri kapsayan uzun soluklu bir değişimdir.

Günümüzde insanın günlük yaşamının önemli bir kısmını kaplayan iş hayatı, insanın aile, toplum, kurumlar, devlet vb. ile olan ilişkileri üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal yapının da şekillenmesinde belirleyici rol oynayan önemli etmenlerden birisidir. Dolayısıyla, bir sosyal sorun olarak, iş hayatının öznesi olan işgörenlerin özellikle iş hayatlarında yaşadıkları ve yahut işyeri kaynaklı sorunlar üzerinde durmak önem arz etmektedir.

Bu bağlamda yabancılaşma kavramı, insanın genelde tüm yaşamını, özelde de iş yaşamını etkileyen en önemli sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada öncelikle iş ve işgücü kavramlarındaki değişim, tarihi dönüm noktalarından (sosyolojik, teknolojik ve iktisadi) hareketle kısaca açıklanacak, ardından işgücünün günümüz iş hayatında özellikle iş yerlerinde yaşadıkları en önemli sorunlardan birisi olan işgören yabancılaşması ve işgören yabancılaşmasının öncülleri üzerinde durulacaktır.

## 2. İŞ YAŞAMINI ETKİLEYEN ÖNEMLİ GELİŞMELER

İnsanlık tarihi açısından birbirinden farklı ve önemli gelişmelerin yaşandığı üç dönemden bahsedilmektedir: tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu (Zencirkıran, 2016: 254).

Semavî inançların kaynaklarına göre ilk çiftçi Hz. Âdem ve oğulları Hâbil ve Kâbil'dir (Köksal, 2020: 38). Evrimci toplumsal değişime göre de M.Ö. 8.000'li yıllarda tarım devrimi gerçekleşmiştir (Günay, 2002: 8). Ancak, tarım ne zaman başlamış olursa olsun, tarım toplumları dönemi insan için önemli gelişmelerin yaşandığı ve insanlık tarihinin en uzun dönemidir.

M.S. 18. yy'ın ortalarına kadar devam eden bu dönemde geniş ailelerde aile içi yardımlaşma, yani ev ekonomisiyle başlayan iktisadi faaliyet, üretim fazlasının ortaya çıkmasına bağlı olarak trampa (değişim) ekonomisine dönüşmüştür. Yine bu dönemde para bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlanmış, uzmanlaşmayla birlikte işletme organizasyonları ilk defa ortaya çıkmış, devletlerin oluşumuyla birlikte ulusal ticaretin yanında uluslararası ticaret de gelişmeye başlamıştır.

Bu dönemde üretimi yönlendiren ve belirleyen temel unsur ihtiyaçlardır. Yani, halihazırda ihtiyaçlar vardır ve üretim bu ihtiyaçları karşılamak adına yapılmaktadır. İktisat literatürüne uygun bir dille ifade etmek gerekirse *“talep arzı doğurur”* (Kurt, Demir, 2015: 15) ilkesi geçerlidir. Dolayısıyla, doğasına uygun bir şekilde insanlar yaşamlarını devam ettirmek için tüketirlerdi ve tüketmek amaç değil bir araçtı. Fromm'un (2018: 19) dediği gibi, *“Önceleri insan, daha iyi bir yaşam, insan onuruna yaraşır bir yaşam için gerekli araçlardan başka bir şey istemezdi.”*

Birbiriyle sıkı sıkıya ilişkili olan kapitalizm ve sanayi devrimiyle birlikte kas gücü ve doğal enerjiye dayalı olarak yapılan üretimin yerini makinelerle yapılan yığın üretime bırakması iş yaşamında köklü değişimlere sebep olmuştur (Şimşek, Çelik, 2008: 19). Ne var ki bu köklü değişimleri sadece iş yaşamı ve iktisadi düzen bağlamında ele almak yerine toplumsal etkilerle bir arada değerlendirmek gerekir, çünkü iş yaşamındaki değişim tüm toplum üzerinde önemli değişimler meydana getirmiştir.

Öncelikle sanayi devrimi toplumsal yapıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Tarımsal üretimde verimliliği etkileyen kuraklık, kıtlık vb. etkenler, sanayi üretimini hammadde olarak desteklemek amacıyla tarımsal alanların büyük sermaye sahiplerinin eline geçmesi ve çiftçilerin kendi topraklarında tarım işçisi haline gelmeleri gibi etmenler daha iyi bir yaşam ve daha iyi imkânların olduğu düşünülen sanayi şehirlerine göçü başlatmıştır. Bu göç, bugün halen etkileri devam eden, aile yapısından insan ilişkilerine, kültüre ve din algısına kadar birçok alanda kırılmalara yol açmış ve kaotik bir yapı içerisinde insanı yalnızlaştırmıştır (Zencirkıran, 2016: 26).

Öte yandan fabrikalar etrafında gelişen şehirlerde sanayi devrimiyle birlikte iş artık dayanışmayla gerçekleştirilen bir faaliyet olmaktan çıkmış, kalabalık insan topluluklarının bir arada çalıştığı büyük sermayelerle kurulmuş fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Tarım toplumları döneminde işin bütün süreçlerinde bilgi ve beceriyi gerektiren ustalık, yerini bir üretim sürecinin sadece bir noktasında uzmanlaşmaya bırakmış ve çalışanları verimliliği artıran makinelere bağlı hale getirmiştir (Eren, 2006: 9). Üretkenlik, verimlilik ve kârlılık gibi kavramların iş hayatının merkezine oturmasıyla iş süreçlerinin planlanması ve katı bir iş disiplini ortaya çıkmış, çalışma şartları ve süreleri ağırlaşırken ücretler açık sınıra dayanmıştır (Zencirkıran, 2016: 25).

Makinelerin ön plana çıkması, makinelere bağlı çalışma, üretim sürecinin sadece bir safhasında yer alma ve uzmanlaşmaya bağlı olarak ortaya çıkan işi sahiplenememe, ücretler vb. konular hem çalışanlar hem de işletmeler açısından bugün halen devam etmekte olan çeşitli sorunlar ortaya çıkarmıştır.

Bu sorunlara bir çözüm bulmak için Taylor, Fayol, Weber, McGregor, Argyris, Herzberg, Lewis gibi düşünürler tarafından kuramlar ortaya atılmış; Hawthorne, Yankee City, Tavistock Enstitüsü gibi araştırmalar gerçekleştirmiştir. Ne var ki bu kuram ve araştırmalar tam anlamıyla sadra şifâ olmamıştır. Kaldı ki, bunların içinde belki de düşünürler tarafından en fazla eleştiri konusu olan Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kuramı, Şimşek ve Çelik'in (2014: 101) de belirttiği gibi *"ilkeleri insan unsuru lehine ıslah edilen yönleriyle bugün için de geçerliliğini korumaya devam etmektedir."* Dolayısıyla kimi devletlerin yürüttüğü sosyal politikalar, kimi işletme yönetimleri ve kimi de çalışanlardan kaynaklanan sorunlar varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

Günümüzde bazı toplumlar sanayileşmelerini tamamlamaya çalışmakta, bazı toplumlar bilgi toplumu evresini yaşamakta, bazı toplumlar ise sanayileşme ile bilgi toplumuna geçişi bir arada yaşamaktadırlar. Teknolojik gelişme baş döndüren bir hızla ilerlerken, dijital çağ olarak adlandırılan bir dönem kapımızı çalmaktadır. Üretim sürecinde çalışanlar henüz makinelere ve robotik üretime uyum sağlayamamışken, yapay zekanın toplumsal yapılar, iktisadi düzen ve iş yaşamında neleri etkileyeceği ve değiştireceği henüz bir muammadır.

Tarım toplumları evresinin yaklaşık 10.000 yıl gibi çok uzun bir döneme yayılmasının aksine, sanayi toplumları evresi yaklaşık 200 yılda, tarım toplumu evresinde oluşan sosyo-ekonomik ve kültürel yapıyı yerinden oynatmıştır. Yine tarım toplumları evresindeki yavaş değişimin aksine hızlı ve hiç durmayan bir değişim dönemi başlamıştır. Bilgi toplumu evresi ve dijital dönüşümle birlikte bu hız daha da bir ivme kazanmıştır.

Bu hızlı değişim içerisinde duracak, nefes alacak ve “Ben kimim, ne yapıyorum ve bu hayatın anlamı nedir?” sorularını soracak fırsat bulamayan, genelde bütün insanlar ve özelde de işgörenler için en önemli sorunlardan birisi de yabancılaşmadır.

### 3. BİR SOSYAL SORUN OLARAK İŞGÖREN YABANCILAŞMASI

Bu kısımda öncelikle yabancılaşma kavramı irdelenecektir. Özellikle Marx’ın “emeğin yabancılaşması” teorisini ileri sürmesiyle hız kazanan yabancılaşma tartışmalarını işgören yabancılaşmasından ayrı tutmak pek mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla yabancılaşma ve işgören yabancılaşması aynı başlık altında ele alınmıştır. Daha sonra, işgören yabancılaşmasının çeşitli bireysel ve örgütsel öncülleri ele alınacaktır.

#### 3.1. Yabancılaşma ve İşgören Yabancılaşması

Sanayi devrimiyle başladığını ve bilgi toplumunun getirdiği teknolojik gelişmelerle ivmesini artırdığını belirttiğimiz hızlı değişim süreci, toplumların sosyal ve kültürel yapıları da aynı hızla değiştirmekte ve şekillendirmekte, buna bağlı olarak da insanların içinde yaşadıkları topluma ve “kendi öz”lerine, bir başka deyişle doğalarına, uyum sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bugün artık ekonomik tatmin insan için yetersiz kalmakta; bütün hayatı maddi amaçlarla çevrilmiş olduğundan manevi olarak da tatmin olamayan insan gittikçe yalnızlaşmakta ve yabancılaşmaktadır (Ofloğlu, Büyükyılmaz, 2008: 114).

İnsanın ne kadar statüsü varsa, o kadar alanda yabancılaşmadan bahsetmek mümkündür. Kahler’in dediği gibi, insanın tarihi pekâlâ insanın yabancılaşmasının tarihi olarak yazılabilir (Seeman, 1959: 783). Dolayısıyla yabancılaşma sosyoloji, psikoloji, felsefe ve yönetim gibi birçok alanda düşünür ve bilim adamlarının üzerinde durduğu ve açıklamaya çalıştığı çok yönlü bir kavramdır. Bu yüzden yabancılaşma kavramının genel geçer bir tanımını yapmak zordur.

Yabancılaşma kavramını bilimsel ve felsefi anlamda ilk defa kullanan Hegel’e göre (Osmanoğlu, 2016: 68) doğa “*Mutlak Ruh*”un kendini dışsallaştırması ile oluşmuştur. İnsan da kendini, ihtiyaçlarını karşılama eylemi içerisinde ortaya çıkardığı “fiziksel nesnelere, toplumsal kurumlarda, kültürel ürünlerde” dışsallaştırmaktadır (Tolan, 1980: 145). İnsanın ürettiklerinin kıymetlenmesi, yani insanın fiziksel varlığı ile ruhsal varlığı arasındaki mesafenin açılması yabancılaşmayı oluşturmaktadır (Erkal vd. 1997: 314-317). İnsanın ürettiklerinin kıymetlenmesi, insan ürünlerini ihtiyaçları karşılamak için meydana getirilmiş araçlar olmaktan çıkarıp bir amaç haline gelmesine yol açmış; bu da insanın “*anlam*”ı kaybetmesine neden olmuştur. Hegel için yabancılaşma, insanın gelişimini tamamlayabilmesi için tecrübe etmesi zorunlu olan bir aşamadır ve ruh gelişimini tamamladığında insan bu yabancılaşmadan kurtulabilecektir (Ofloğlu, Büyükyılmaz, 2008: 120).

Marx yabancılaşmayı bir öznenin kendi meydana getirdiği nesne tarafından tahakküm altına alınması olarak anlar. Burada özne insan -özellikle işgören- ve nesne de tüm toplumsal bağlarıyla sermayedir (Thompson, 1979: 25). Dolayısıyla yabancılaşma, kapitalist sistemin işçileri sömürmesinin sonuçlarını nesnel bir çözümlemeye tâbi tutarak açıklamak için kullanılır (Göktürk, Günalan, 2006: 129).

Marx’a göre yabancılaşma, kişinin kendi ürününe yabancılaşması, kendi üretim faaliyetine (emeğine) yabancılaşması, kendi türüne (kendisi ya da tüm işçilere) yabancılaşması ve diğer türlere (insanlara) yabancılaşması şeklinde dört aşamada gerçekleşir (Yardımcı, 2020: 634).

Yabancılaşmanın ilk aşaması işgörenin, kendi üzerinde güç sahibi olan bir nesne olarak, kendi emeğinin ürününe yabancılaşmasıdır. Bu nesnenin güç sahibi olmasının nedeni, işgörenin meydana getirdiği ürünün kendisine değil sermaye sahibine ait olmasıdır ve sermaye olarak işgörenin karşısında

durmaktadır. İkinci olarak, kapitalist sistemde, emek işgörene yabancıdır çünkü ortaya koyulan emek işgörenin içsel doğasından kaynaklanmadığından ona ait değildir ve bu yüzden kendisini doğrulamak yerine reddeder (Thompson, 1979: 25).

İnsanı canlı bir varlık olmaktan insana dönüştüren güç “akıl” ve aklın bir faaliyeti olan anlamlandırma kabiliyetidir (Fazlıoğlu, 2017: 11). Marx’a göre insan bu bilinci, çalışmasıyla nesnelleştirir ve nesnelere dünyasında kendi suretini ortaya koyar. Böylece insanın gücü ve doğası nesnelere dönüşmüştür ve yetenekleri, ustalığı, değerleri vb. fark edilebilir hale gelmiştir. Bu şekilde ortaya çıkan ürünün kullanım değeri ve insan isteğini tatmin etme kapasitesi vardır. Ne var ki, ücretli işgücü yalnızca ürünü değil, aynı zamanda emeği de başka bir kişi tarafından kontrol edilen bir metâyâ indirgemıştır. Ürün artık kullanımı açısından değil pazardaki ederi, yani değişim değeri, açısından değerlendirilir. Bu arada işgücü de bir emtiyaya dönüşmüştür çünkü onun da pazarda bir değişim değeri (ücret) vardır ve para ile ölçülebilir hale gelmiştir. Üretim sürecinin dizaynı işgücünü kontrol etmektedir ve işgören, emeğini geçimi ile değiş tokuş etmiştir. Artık emek bir amaç değil, araçtır ve ücretin hizmetindedir (Thompson, 1979: 26).

Fromm (1995: 61) psikolojik bir çözümlemeyle yabancılaşmayı kişinin “kendini anlamsız hissettiği” bir deneyim olarak tanımlamıştır. İnsan eylemlerinin sonuçları, önünde boyun eğdiği ve hatta taptığı efendileri olmuş ve insanın işiyle, tükettikleriyle, diğer insanlarla ve hatta kendisiyle ilişkilerini belirleyen bir hal almıştır. Öyle ki, insanın ürettiği ürünler (araba, ev, telefon vb.) gerçek işlevlerinin dışında, kişilerin toplumsal yapı içerisindeki statülerini belirler hale gelmiştir (Göktürk, Günalan, 2006: 130).

Seeman yabancılaşmayı sosyo-psikolojik açıdan ele almış (1975: 92) ve işgören yabancılaşması bağlamında beş ayrı yabancılaşma türünden bahsetmiştir. Bunlar (Seeman, 1959: 784-790);

- Güçsüzlük: İşgören, imtiyazlar ve karar alma araçları ne ölçüde yönetici-girişimcilerin elinde olursa, o ölçüde yabancılaşır.
- Anlamsızlık: Bireyin dâhil olduğu olayları anlama duygusunu ifade eder. Dolayısıyla, birey neye inanması gerektiği hususunda belirsizlik yaşadığında ve bireyin karar vericilerin netliği anlamında asgarî standartları karşılanmadığında, anlamsızlık olarak yüksek seviyede yabancılaşmadan söz edebiliriz.
- Kuralsızlık: Durkheim’in anomi tanımından türetilmiştir ve geleneksel anlamda anomi, bireysel davranışı düzenleyen sosyal normların bozulduğu ya da artık davranış kuralları olarak etkili olmadığı bir durumu ifade eder.
- Tecrit/izolasyon: Bu ifade genel olarak kendi toplumundan ve taşıdığı kültürden uzaklaşmış aydın tanımı için kullanılır. Bu bağlamda tecrit/izolasyon şeklinde yabancılaşanlar, belirli bir toplulukta çok değerli olan amaç ve inançlara, düşük değer atfederler.
- Kendine Yabancılaşma: Bireyin (ücret vb. gibi) kendi dışındaki değil de kendi özünü ilgilendiren, kendini ödüllendirecek faaliyetler bulamama yetersizliğidir.

Marx’ın kapitalizm eleştirisi ve bunun bir sonucu olarak gördüğü “emeğin yabancılaşması” olgusunu ortaya atmasıyla, kimileri ortaya atılan görüşleri anlamak-anlamlandırmak adına, kimileri de görüşlerde belirtilen problemlere bir çözüm üretmek maksadıyla yabancılaşma ve onun türleri üzerinde çok sayıda bilimsel-felsefi çalışma yapılmış ve literatürde yerini almıştır.

Öte yandan, yabancılaşma olgusu bugün halen sosyal hayatta ve çalışma yaşamında -belki de kabullenilmiş- bir sorun olarak belirli etkileri ve ortaya çıkardığı sonuçlarla varlığını sürdürmektedir ve çok yoğun olmasa da araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmektedir.

Yabancılaşma olgusu, içinde yaşadığımız, her yanımızı çepeçevre sarmış olan, bütün yapış ve edişlerimizi ve bunun sonucunda da algılarımızı da dönüştürdüğü görülen kapitalist sistemin, hayatın her noktasına sirayet etmiş önemli bir sonucudur. Daha önce de belirtildiği gibi günümüzde iş yaşamı insan hayatının çok önemli bir bölümünü işgal ettiği için, işgören yabancılaşması yaşamın diğer alanlarını da etkileyen önemli bir sorundur. Ne var ki bu önemli sorun günümüzde organizasyon teorisinde sadece bir değişken olarak görülmekte, yabancılaşmanın temel sebepleri göz ardı edilerek organizasyon yapısı ve liderlik tarzları gibi öncüllerin bir sonucu olarak görülmektedir (bkz. Chiaburu, Thundiyil, Wang, 2014; Muttar vd., 2019).

Oysa ki Seeman (1967: 273) yabancılaşmanın toplumsal sonuçlarına vurgu yaparak, özünde tatmin edici olmayan yabancılaşmış çalışmanın, modern toplumun tipik bir özelliği olduğunu ve bu gerçeğin kendi başına endüstriyel düzenin suçlanması anlamına geldiğini ifade ederek yabancılaşmanın önemini vurgulamıştır. Kişinin iş hayatı gibi önemli bir deneyiminde yabancılaşması, kişinin potansiyelinin gayri ahlaki bir şekilde inkâr edilmesi demektir. Bu inkâr, yani yabancılaşmış çalışma sonuçları doğuracaktır çünkü tatmin etmeyen bir işe uzun süre katlanmanın toplumsal etkilerinin olması kaçınılmazdır. Bu yüzden, yabancılaşmış iş gücü için ödediğimiz bedel sadece kişisel tatminin inkârı değil, toplumsal yaşamda yarattığı siyasi düşmanlıklar, toplumsal hareketler, ayrımcılık vb. sorunlardır da.

İşgören yabancılaşmasının ortaya çıkış sürecini Ashfort (1989), yabancılaşmanın boyutlarından birisi olan güçsüzlük üzerinden açıklamıştır. *Güçsüzlük*, Seeman (1959: 784)'ın çalışmasında işgörenin sahip olduğu, kendi davranışlarının, aradığı sonuçların ortaya çıkmasını belirleyemeyeceği düşüncesi ya da beklentisi olarak tanımlanmıştır. Ashforth (1989: 207) ise güçsüzlüğü, ardışık bir şekilde tepkisellik, çaresizlik ve işe yabancılaşma doğuran bir değişken olarak ele almış ve “özerklik ve katılım eksikliği” olarak tanımlamıştır. İlk aşama olan tepkisellikte birey iş ilişkisinin başlangıcında beklediği ya da umduğu kontrolü elde etmeye çalışır. İkinci aşama olan çaresizlikte birey bu tür girişimlerin büyük ölçüde boşuna olduğunu görür ve vazgeçer. Üçüncü aşamada ise birey statükonun sağladığından fazlasını arzulamaz hale gelir ve böylelikle işe yabancılaşma bireyde hüküm sürmeye başlar. Geçimini sağlama gibi önemli ve vazgeçilmez bir çaba içerisinde olan birey için olanı kabullenme artık kaçınılmaz bir sonuçtur. Fromm (2014: 119) bu durumu “*insan, kendini kendi güçlerinin, kendi zenginliğinin etkin yaratıcısı olarak değil de, dışındaki güçlere bağımlı, canlı özünü bu güçlere yansıtmış, yoksunlaşmış bir ‘nesne’ olarak algılar*” diyerek açıklamıştır.

### 3.2. İşgören Yabancılaşmasının Öncülleri

#### 3.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgüt içindeki birimlerin ve pozisyonların dağılımı ve bunların birbirleriyle olan sistematik ilişkileriyle yansıtılan bir örgütün kalıcı özellikleri olarak tanımlanmıştır (James, Jones, 1976: 76).

Aiken ve Hage (1966: 497) işgören yabancılaşmasını “*işe yabancılaşma*” ve “*işyerindeki ilişkilere yabancılaşma*” olarak ikiye ayırmışlardır. Çalışmada yazarlar işe yabancılaşmayı mesleki gelişimle ilgili hayal kırıklığı ve mesleki normları yerine getirememekten kaynaklanan hayal kırıklığı şeklinde tanımlarken; ilişkilere yabancılaşmayı ise yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerdeki memnuniyetsizlik anlamında kullanmışlardır. Yazarlar yabancılaşmanın kaynağı olarak üyelerinin karar alma süreçlerine katılım derecesine göre “*merkeziyetçi*” (s. 497) ve iş standardizasyonunun derecesi ve standartlardan izin verilen sapma miktarına göre de “*biçimsel*” örgütsel yapılara atıfta bulunmuşlardır (s. 499). Çalışmanın temel varsayımları yüksek derecede merkeziyetçi ve yüksek derecede biçimsel

örgütlerde hem işe hem de iş arkadaşları ve yöneticilere yabancılaşmanın daha fazla olacağı şeklindedir ve bulgular da bu varsayımları desteklemiştir (s. 506).

Bu çalışmayla paralel olarak Cox ve Wood (1980) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmalarında örgüt yapısının unsurları olan kararlara katılım, otorite hiyerarşisi, iş kodlaması ve kural uygulamalarının katılımı değişkenlerinin yabancılaşma üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Yine, örgüt yapısı faktörleri olarak katılım, iş kodlaması ve kural uygulamalarının gözlemlenmesi değişkenlerinin de ele alındığı bir çalışmada bu örgüt yapısı faktörlerinin yabancılaşmanın ortaya çıkmasında öncül etkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ramaswami, Agarwal, Bhargava, 1993). Yine Muttar et.al. (2019) yabancılaşmanın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye çalışan bir model önerisinde buldukları çalışmalarında, örgütsel yapıyı yabancılaşmanın ortaya çıkmasında önemli bir etken olarak zikretmişlerdir.

### 3.2.2. Liderlik Tazırları

Literatürde yabancılaşmanın önemli öncüllerinde birisi de liderlik ve liderlik türleridir. Zira, bazı liderlik türleri yabancılaşmayı artırırken bazı liderlik türleri yabancılaşmanın azalmasına etki ettiği görülmektedir. Örneğin Sarros vd. (2002) ekolojik uyumsuzluk teorisinden hareketle temel liderlik ayrımları olan işlemsel ve dönüşümsel liderlik türlerini ele alarak -örgüt yapısı ile birlikte- yabancılaşma üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Teoriye göre çevresel sistemler çatışma içerisinde olduğunda dönüşümsel liderlik tarzı bürokratik örgüt iklimini hafifletecek ve böylece yabancılaşma hissini iyileştirecektir. Öte yandan işlemsel liderlik tarzı bürokratik örgütleri pekiştirir, buna bağlı olarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki yapısal sınırlar korunur ve böylece yabancılaşma hissini yoğunlaştırır (Sarros vd, 2002: 290). Çalışmanın sonuçları da bu varsayımları desteklemektedir. Benzer şekilde Fahy vd. (2024: 877) dönüşümsel liderlik tarzının yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde diğer liderlik türlerinin yabancılaşma üzerindeki etkilerini inceleyen başka çalışmalar da yer almaktadır. Örneğin Ali vd. (2022: 897) manevi liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif etkisi olacağını varsaymışlar ve varsayımları araştırma bulguları ile desteklenmiştir (s. 907).

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında, yabancılaşma literatüründe sıklıkla kullanıldığını tespit ettikleri destekleyici liderlik ve bireysel değerlendirme liderlik türlerinin yabancılaşma üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu liderlik davranışları çalışanların rol belirsizliğini azaltacağı ve ihtiyaç duyulan araçsal ve duygusal kaynakları sağlayacağından, aynı zamanda işgören yabancılaşmasını da azaltacağı varsayılmıştır (Chiaburu vd., 2014: 27). Çalışmanın bulguları hem destekleyici liderliğin hem de bireysel değerlendirme liderlik tarzının yabancılaşma üzerinde negatif etkisinin olduğunu göstermiştir (s. 29). Literatürde serbestiyetçi (laissez-faire) liderlik (Usman vd., 2019), otoriter liderlik (Jiang vd., 2019), babacan liderlik (Shahzad vd., 2022) ve güçlendirici liderlik (Alvi vd., 2024) vb. liderlik tarzlarının da yabancılaşma ile ilişkilerinin incelendiği çalışmalar yer almaktadır.

### 3.2.3. Kontrol Odağı

Sosyal öğrenme teorisinde yer alan, benzer durumlarda tekrar eden deneyimlerle (pekiştirmelerle) ilgili bireyin algılarından hareketle, ilk defa Julian Rotter tarafından tanımlanan (Oberle, 1991: 800), kontrol odağı kavramı, içsel ve dışsal kontrol odağı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kişinin pekiştirmeleri kendi eylemlerinin birer sonucu olarak algılama (içsel) ya da şans, ihtimal, kader veya hayatındaki diğer güçlü figürlerden kaynaklandığını düşünme derecesi ile ilgilidir. İçsel kontrol odağına

sahip olan kişiler, kendi hayatlarını ve kendilerine ne olacağını kendi davranışlarının belirlediğini düşünürlerken; dışsal kontrol odağına sahip kişiler zıt düşünce kalıbına sahiptirler (Hamsher, Geller, Rotter, 1968: 211).

Seeman (1959: 784) güçsüzlük bağlamında kişinin kontrol algısını ilk defa yabancılaşma ile ilişkilendirmiştir. Ancak Rotter'in kontrol odağı kavramlaştırmasında, Seeman'ın kişinin mücadelesine rağmen kontrolün kendinde olmadığını anlayarak güçsüzlük ve yabancılaşma algılamasının aksine, içsel ve dışsal kontrol odağı kavramları bir kişilik özelliği olarak ele alınmakta ve bir nevi yabancılaşmanın yükünün sistemin üzerinden alındığı görülmektedir.

Banai, Reisel ve Probst (2004) yönetim modellerinin batılı güçlü ülkelerdeki (ABD ve diğer güçlü batı Avrupa ülkeleri gibi) uygulamalardan hareketle geliştirildiğini ve bu modellerin bir Doğu Avrupa ülkesi olan Macaristan'da bir uyum problemi ortaya çıkarıp çıkarmadığını inceledikleri çalışmalarında, işleri üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını algılayan çalışanlarda yabancılaşmanın yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (s. 388).

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında kişisel özellik olarak kontrol odağını yabancılaşmanın bir öncülü olarak ele almışlar ve kontrol odağı ile yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre kontrol odağı içselleştiği oranda yabancılaşma azalacak, dışsallaştığı derecede yabancılaşma artacaktır. Benzer şekilde, Muttar vd. (2019) bir model önerisinde buldukları çalışmalarında kontrol odağı değişkenini, yabancılaşmanın bir öncülü olarak zikretmişlerdir.

Fedi vd. (2016: 713) çalışmalarında kontrol odağının yabancılaşma üzerindeki etkisini üst kademe ve alt kademe çalışanlar bağlamında değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda kontrol odağının yabancılaşma üzerindeki etkisinin üst kademe çalışanlarda, alt kademe çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

#### 3.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması iş ile ilgili beklentilerin uyumsuzluğu olarak tanımlanmakta ve tek bir rol göndericisinden gelen uyumsuz beklentiler, bir rol göndericisinin beklentilerinin diğer rol göndericisinin beklentileriyle uyumsuzluğu, görevlinin üstlendiği rolün beklentileri ile sahip olduğu pozisyonla ilgili rol dışı beklentilerin uyumsuzluğu, bir pozisyondan kaynaklanan rol baskılarının başka bir pozisyondan kaynaklanan rol baskılarıyla uyumsuzluğu ve kısa bir zaman içerisinde görevli kişiden birden çok rol davranışında bulunmasını beklemek şeklinde ortaya çıkabilir (Van Sell, Brief, Schuler, 1981: 44).

Rol belirsizliği ise bir rolle ilgili beklentiler, bu beklentileri yerine getirme yöntemleri ve rol performansının sonuçları hakkında net bilginin bulunmaması şeklinde tanımlanmıştır (Van Sell, Brief, Schuler, 1981: 44).

Agarwal (1993) ABD ve Hindistan arasında gerçekleştirdiği kültürler arası karşılaştırmalı çalışmada ilginç sonuçlar elde etmişlerdir. Buna göre rol çatışmasının işe yabancılaşma üzerinde ABD'de anlamlı bir etkisi görülmezken, Hindistan'da anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Yine rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerinde etkisi ile ilgili hipotez ABD için yetersiz bir destek varken, Hindistan'da bu desteğin daha güçlü olduğu görülmüştür. Buna göre Hindistan'da rol belirsizliğinin işe yabancılaşma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının yabancılaşmanın ortaya çıkmasında öncül değişkenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Bir başka çalışmada Tang vd. (2023) Covid-19 pandemisi sürecinde hemşirelerin rol belirsizliğinin işe yabancılaşıma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda pandemi sürecinde hemşirelerin rol belirsizliğinin işe yabancılaşımayı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada ilk önce yabancılaşıma kavramı sosyolojik, felsefi ve tarihi bağlamında genel olarak ele alınmış olmakla birlikte, daha çok “iş”, “işgücü” ve “işyeri” bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu üç kavram günümüz iktisadî ve sosyolojik sistemi içerisinde insanın yaşamını idame ettirebilmesi için bir şekilde ilişki kurmak zorunda olduğu; bu ilişkinin koşulları doğrultusunda yaşamını şekillendirmek zorunda kaldığı ve en nihayetinde de bu zorunluluğu kabullenerek teslim olduğu kavramlardır. Teslim olmuştur çünkü modern dönemde iş artık kişinin kendi işi değildir; işyeri artık kişinin kendi işini gördüğü bir yer değildir ve işgücü, yani emek, artık piyasa değeri olan, kiralanabilen bir unsurdur. İnsan artık yabancılaşımıştır.

Günümüzde iş yeri, kişinin günlük yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği, ilişki ağının büyük bir kısmının oluştuğu ve emeğinin karşılığında yaşamını idame ettirebileceği bir gelir elde etmeye çalıştığı bir yerdir. Yukarıda bahsettiğimiz derin yabancılaşımanın sorgulamasını bile yapamayacak durumda olan insan, belki de yabancılaşımanın tetikleyicisi olan iş yerinde de yabancılaşıma sorunu yaşamaktadır.

Ne var ki bu yabancılaşıma artık yalnızca kişinin kendi sorunu değildir. Kişinin yabancılaşması artık bir verimlilik, üretkenlik, üstlerle ve iş arkadaşlarıyla iletişimde bozukluklar gibi, iş yerinde aksamalara yol açacak bir sorundur ve çözülmesi gerekmektedir. Bu noktada organizasyon teorisi “işgören yabancılaşması” ya da “işe yabancılaşıma” adı verilen bu sorununu çözmek için gayret göstermektedir.

Bu çalışmada işgören yabancılaşması üzerine literatürde yer alan çeşitli görüşlere yer vermeye çalışılmıştır. Marx’ın “emeğin yabancılaşması” teorisi üzerine, bu teoride ileri sürülen görüşlerin kabul gördüğü ve özellikle 1950-1980 aralığında felsefi, sosyolojik ve örgütsel bağlamda çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir.

İşgören yabancılaşmasının organizasyon teorisi literatüründe yer alan çok çeşitli öncülleri olmakla birlikte; örgütsel öncüller olarak işgörenin içinde bulunduğu, iş yapısını ve iş ilişkilerini belirleyen organizasyon yapısı, rol belirsizliği, rol çatışması ve bu yapı ile işgörenin ilişkilerini şekillendiren canlı unsur olarak lider ve liderlik tarzı değişkenleri ile birlikte; kişisel özellik olarak ortaya çıkan ve yabancılaşması ile ilişkisi literatürde ortaya koyulmuş olan kontrol odağı değişkeni üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaların sonuçları katı, aşırı resmi ve işgörene hareket alanı bırakmayan örgütsel yapıların işgören yabancılaşmasını artırdığını; aksine daha esnek, işgörene yaptığı iş üzerinde makul bir özgürlük tanıyan ve hatta örgütle ilgili kimi kararlara katılmasını sağlayan örgütsel yapılarda işgören yabancılaşmasının azaldığını göstermektedir. Kısmen örgüt yapısının alt boyutları olarak da düşünülebilecek olan rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenlerinin de işgören yabancılaşması üzerinde etkileri literatürdeki çalışmalar üzerinden görülmektedir. Benzer şekilde, işlemsel ya da otokratik liderlik gibi katı liderlik tarzlarının işgören yabancılaşmasını artırdığı; buna karşın dönüşümsel, demokratik, babacan vb. liderlik tarzlarının ise yabancılaşımayı azalttığı, araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur.

Kontrol odağı değişkeni çalışmaların çoğunda kişisel özellik olarak değerlendirilmiştir. Literatürdeki çalışmalar kontrol odağı derecesine göre içsel kontrol odağı olarak ortaya çıktığında yabancılaşımanın azaldığını; aksine dışsal bir kontrol odağı olarak görüldüğünde ise yabancılaşımanın arttığını ortaya koymuştur.

İşe yabancılaşma ya da işgören yabancılaşması konusu ile ilgili temel çalışmaların literatürde hacimli bir yer kapsamaması ve buna bağlı olarak bu çalışmaların ve özellikle kitapların büyük kısmına ulaşılabilmesi, çalışmanın kısıtlılıkları arasındadır.

### KAYNAKÇA

- Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *J Int Bus Stud*, 24, s. 715-739. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490252>
- Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Reviews*. 31(4), s. 497-507.
- Ali, M., Usman, M., Soetan, G.T., Saeed, M. & Rofcanin, Y. (2022). Spiritual Leadership and Work Alienation: Analysis of Mechanisms and Constraints. *The Service Industries Journal*, 42(11-12), s.897-918 <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2026333>
- Ashforth, B. E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43, s. 207-242.
- Banai, M., Reisel, W.D. & Probst, T.M. (2004). A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*. 10, s. 375-392)
- Chiaburu, D.S., Thundiyil, T. & Wang, J. (2014). Alienation and Its Correlates: A Meta-Analysis. *European Management Journal*, 32, s. 24-36.
- Cox, H. & Wood, J.R. (1980). Organizational Structure and Professional Alienation: The Case of Public School Teachers. *Peabody Journal of Education*, 58(1), s. 1-6. <http://dx.doi.org/10.1080/01619568009538304>
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Erkal, M., Baloğlu, B. & Baloğlu, F. (1997). *Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü*. Der Yayınları, İstanbul.
- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N. & Roche, J. (2024). Investigating the Indirect Impact of Transformational Leadership on Performance and Work Alienation: Evidence from School Principals Navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), s. 877-898.
- Fazlıoğlu, İ. (2017). *Nazarî Ufuk: İslâm-Türk Felsefe-Bilim Tarihinin Zihin Penceresi*. Papersense Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S. & Rollero, C. (2016). Correlates of Work-Alienation and Positive Job Attitudes in High and Low Status Workers. *Career Development International*. 21 (7), s. 713-725.
- Fromm, E. (1995). *Çağımızın Özgürlük Sorunu*. (Çev: Güvenç, B.) Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Fromm, E. (2014). *Sağlıklı Toplum*. (Çev: Salman, Y ve Tanrısever, Z) Payel Yayınevi, İstanbul.
- Fromm, E. (2018). *İnsan Olmak Üzerine: Modern Dünyada Yabancılaşmaya Dair Hümanist Bir Bakış*. (Çev: Alpagut, Ş.) Say Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Göktürk, İ. & Günalan, M. (2006). Modern ve Geleneksel Değerler Arasında Yabancılaşan İnsan. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 11(9), s. 127-142.
- Günay, D. (2002). Sanayi ve Sanayi Tarihi. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31, s. 8-14.
- Hamsher, J.H., Geller, J.D. & Rotter, J. B. (1968). Interpersonal Trust, Internal-External Control, and the Warren Commission Report. *Journal of Personality and Social Psychology*. 9 (3), s. 210-215.
- İbn Haldun (2018). *Mukaddime*. (Haz: Uludağ, S.) Dergâh Yayınları, 17. Baskı, İstanbul.

- James, L.R. & Jones, A.P. (1976). Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, s. 74-113. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90008-8)
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Li, C. (2019). Authoritarian Leadership and Employees' Unsafe Behaviors: The Mediating Roles of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Current Psychology*, 38, s. 1668-1678. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9726-1>
- Köksal, M.A. (2020). *Peygamberler Tarihi*. TDV Yayınları, İstanbul.
- Kurt, M. & Demir, K. (2015). İşletmecilik Tarihi Üzerine Bir Bibliyografya Denemesi: Osmanlı Sanayileşmesi ve Fabrikalar. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), s. 114-139.
- Muttar, A.K., Abo Keir, M.Y., Mahdi, O.R. & Nassar, İ.A. (2019). Antecedents and Consequences of Work Alienation – A Critical Review. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 8(3), s. 279-288. <http://dx.doi.org/10.18576/jsap/080311>
- Oberle, K. (1991). A Decade of Research in Locus of Control: What Have We Learned? *Journal of Advanced Nursing*, 16, 800-806.
- Ofluoğlu, G. & Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), s. 113-144.
- Osmanoğlu, Ö. (2016). Hegel'den Marcuse'ye Yabancılaşma Olgusu. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 0(3), s. 65-92. DOI: 10.32739/uskudarsbd.2.3.23
- Özdöl, S. (2011). Çanak Çömleksiz Neolitik Çağda Güneydoğu Anadolu'da Din ve Sosyal Yapı. *Tarih İncelemeleri Dergisi*, 25(1), s. 173-199.
- Ramaswami, S.N., Agarwal, S. & Bhargava, M. (1993). Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), s. 179-193.
- Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C. & Densten, I.L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13, s. 285-304.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*. 24(6), s. 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. 32(2), s. 273-285
- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, s. 91-123.
- Shahzad, F., Shahzad, M.F., Dilanchiev, A. & Irfan, M. (2022). Modeling the Influence of Paternalistic Leadership and Personality Characteristics on Alienation and Organizational Culture in the Aviation Industry of Pakistan: The Mediating Role of Cohesiveness. *Sustainability*, 14(22), s. 15473. <https://doi.org/10.3390/su142215473>
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2008). *Genel İşletme*. Eğitim Akademi Yayınları, 1. Baskı, Konya.
- Şimşek M. Ş. & Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, 5. Baskı, Konya.
- Tang, H., Liu, Y., Loi, R, Chow, C.W.C & Jiang, N. (2023). Role Ambiguity and Work Alienation During the Covid-19 Pandemic: The Perspective of Occupational Disidentification. *Journal of Managerial Psychology*. 39 (2), s. 117-130. DOI 10.1108/JMP-01-2023-0040
- Thompson, L. A. (1979). The Development of Marx's Concept of Alienation: An Introduction. *Mid-American Review of Sociology*. 4(1), s. 23-38.
- Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. AİTİA Toplum Bilimleri Araştırma Enstitüsü Yayınları No:1, Ankara.

- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z. Anwar, F., Waqas, M. & Khan, M.A.S. (2019). The Relationship Between Laissez-Faire Leadership and Burnout:Mediation through Work Alienation and the Moderating Role of Political Skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37, s. 423-434. <https://doi.org/10.1002/cjas.1568>
- Van Sell, M., Brief, A.P. & Schuler, R.S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34 (1), s. 43-71.
- Yardımcı, A. B. (2020). Yabancılaşma ve İnsan Doğası Bağlamında Marx'ta Etiğin İmkânı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 13(73), s. 632-640.
- Zencirkıran, M. (2016). *Sosyoloji*. Dora Basım-Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.