

Cilt/Vol: 3 Sayı/Issue: 2

Aralık/December 2024

# ULUSLARARASI YÖNETİM ARAŞTIRMALARI VE UYGULAMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT  
RESEARCH AND APPLICATIONS

eISSN: 2980-0528



ULUSLARARASI  
YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI  
VE UYGULAMALARI  
DERGİSİ



**İmtiyaz Sahibi / Publisher**

Doç. Dr. Serhat ERAT

**Editör Kurulu / Editorial Board**

Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU  
Gebze Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Hüseyin İNCE  
Gebze Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Serhat ERAT  
Gebze Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Saadettin Haluk ÇİTÇİ  
Gebze Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Fatih KOÇ  
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Hülya TÜRKCAN  
Gebze Teknik Üniversitesi

Yayın ve Danışma Kurulu / Publication and Advisory Board

Prof. Dr. Gökhan ÖZER  
Gebze Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Murat ÇEMBERCİ  
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Halit YANIKKAYA  
Gebze Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Emre CİVELEK  
Antalya Bilim Üniversitesi

Prof. Dr. Cemal ZEHİR  
Yıldız Teknik Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa GÜNALAN  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ  
Doğuş Üniversitesi

Assoc. Prof. Dr. Mohd Syaiful Rizal Bin  
Abdul HAMİD  
Universiti Teknikal Malaysia Melaka,  
UTEM

Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI  
Gebze Teknik Üniversitesi

Dr. Arjeta HALLUNOV  
Aleksandër Moisiu University

Prof. Dr. Volkan ÖNGEL  
Beykent Üniversitesi

Dr. Anukrati SHARMA  
University of Kota

Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL  
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Volkan POLAT  
Yalova Üniversitesi

Prof. Dr. Ümit ALNIAÇIK  
Kocaeli Üniversitesi

Bu dergi “Akademik Çalışmalar Grubu” çatısı altında yayımlanmaktadır.



## İÇİNDEKİLER/TABLE OF CONTENTS

DİJİTALLEŞME YETENEĞİ, ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE İNOVASYON PERFORMANSI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ  
*THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITALIZATION CAPABILITY, ORGANIZATIONAL  
AGILITY AND INNOVATION PERFORMANCE*..... **1**

İŞGÖREN YABANCILAŞMASI VE ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR  
TARAMASI  
*A LITERATURE REVIEW ON EMPLOYEE ALIENATION AND ITS ANTECEDENTS*..... **14**

## DİJİTALLEŞME YETENEĞİ, ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Salih Zeki İMAMOĞLU<sup>1</sup>  
Hülya TÜRKCAN<sup>2</sup>  
Emrah AYDOĞDU<sup>3</sup>

*Makale İlk Gönderim Tarihi / First Received: 17.12.2024*

*Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2024*

**Atıf/©:** İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Aydoğdu, E. (2024). Dijitalleşme, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim Araştırmaları ve Uygulamaları Dergisi*, 3(2), 1-13.

### Özet

Firmaların global pazarda rekabet edebilmesini sağlayan en kritik faktörlerden biri inovasyondur. Başarılı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirip, yüksek inovasyon performansına ulaşmak için firmaların pazardaki fırsatları görüp bu fırsatlardan yararlanmaları, diğer bir deyişle çevik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte dijital teknolojiler inovasyon fikrinin ortaya çıkışı, inovasyon süreci ve genel anlamda niteliği konusunda belirleyici katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Dijital teknolojilerden azami seviyede faydalanmanın yolu ise dijitalleşme yeteneğine sahip olmaktır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu doğrultuda Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmalardaki 272 yöneticiden anket yöntemi kullanılarak veri elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda dijitalleşme yeteneğinin hem örgütsel çeviklik ile hem de inovasyon performansı ile aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel çeviklik ile inovasyonun performansının da pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Dijitalleşme Yeteneği, Örgütsel Çeviklik, İnovasyon Performansı.

**JEL Kodu:** M10, O31, O33.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITALIZATION CAPABILITY, ORGANIZATIONAL AGILITY AND INNOVATION PERFORMANCE

**Citation/©:** İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H., & Aydoğdu, E. (2024). Dijitalleşme, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişki. *Journal of International Management Research and Applications*, 3(2), 1-13.

### Abstract

One of the most critical factors that enable firms to compete in the global market is innovation. To carry out successful innovation activities and achieve high innovation performance, firms need to realize and take advantage of opportunities in the market, in other words, they need to have an agile structure. In addition, digital technologies have the potential to make decisive contributions to the emergence of the innovation idea, the innovation process, and its quality in general. The way to benefit from digital technologies at the maximum level is to have digitalization capability. In this context, the purpose of this study is to investigate the relationships between digitalization capability, organizational agility and innovation performance. In this context, data was obtained from 272 managers in manufacturing firms operating in Kocaeli and Istanbul using the survey method. As a result of the analyses, it was found that digitalization capability has a positive relationship with both organizational agility and innovation performance. Moreover, organizational agility and innovation performance were also found to be positively related.

**Keywords:** Digitalization Capability, Organizational Agility, Innovation Performance.

**JEL:** M10, O31, O33.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, [imamoglu@gtu.edu.tr](mailto:imamoglu@gtu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7160-2370

<sup>2</sup> Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, [hturkcan@gtu.edu.tr](mailto:hturkcan@gtu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7452-0461

<sup>3</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, [Emrah.AYDOGDU@toyotatr.com](mailto:Emrah.AYDOGDU@toyotatr.com), ORCID: 0009-0005-1528-6210

## 1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler tarih boyunca önemli avantajlar sunarken beraberinde çeşitli gereksinimleri de getirmiştir. Nitekim sanayi devrimleri büyük teknolojik gelişmelerin sonrasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler örgüt yapısı ve ekonomik düzen üzerinde de önemli derecede etkilidir (Akturk vd., 2022). Dijital teknolojiler ise diğer geleneksel teknolojilerden pek çok açıdan farklıdır. Dijital teknolojilerin sayısı artmaya devam etmekte, sürekli olarak gelişmekte ve her bir dijital teknolojinin sunduğu avantajlar çoğalmaktadır (Kallmuenzer vd., 2024). Öyle ki dijitalleşme ile ekonomik yapı, pazardaki rekabetin şekli, iş yapısı ve çalışma biçimleri yeniden şekillenmiştir (Vuori vd., 2019). Bu durum firmaların dijital teknolojileri mevcut yapılarına entegre etmelerini, varlıklarını devam ettirmek üzere bir gereklilik haline getirmiştir.

Dijitalleşme sağladığı fırsatlar ve değer yaratma şekillerini geliştirmesiyle son yıllarda inovasyonun en önemli belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Wang vd., 2023; Zhang ve Chen, 2024). Ancak dijitalleşme ve dijital uygulamalar beklendiği şekilde inovasyona katkı sağlamayabilmekte ve dijitalleşmeden inovasyon için nasıl fayda sağlanacağı konusu ise literatürde sıklıkla ele alınmaktadır (Gong vd., 2023). Geçmiş araştırmalar incelendiğinde, dijital teknolojilerin inovasyon performansı üzerinde çok az etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir (Usai vd., 2021). Annarelli vd. (2021) dijital teknolojilerden ve kaynaklardan değer yaratmak ve bunları etkili şekilde kullanmak için firmaların dijitalleşme yeteneğine ihtiyaçları olduğunu altını çizmiştir. Çünkü dijitalleşmeden başarılı inovasyon çıktıları elde etmenin en önemli yollarından biri dijitalleşme yeteneği olarak görülmektedir (Gong vd., 2023; Lee vd., 2024). Fakat bu konuda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır ve ampirik olarak bu ilişkinin test edilmesi literatüre katkı sağlayabilir.

Dijitalleşme yeteneği firmanın sahip olduğu kıymetli bir kaynak olarak kabul edilmekte ve böylece performans çıktılarının yanı sıra çeşitli örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır (Yang vd., 2024). Bu yetenek firmaların çevredeki değişimi, fırsatları ve tehditleri kolayca fark etmelerini kolaylaştırmaktadır (Lee ve Roh, 2023). Ayrıca firmada stratejik yenilenmeyi sürekli hale getirerek değişen çevre şartlarına yanıt vermeyi desteklemektedir (Sousa-Zomer vd., 2020). Dolayısıyla dijitalleşme yeteneği örgütün daha çevik bir yapı haline gelmesini destekleyebilir. Ancak dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik ilişkini araştıran çalışmalar kısıtlıdır. Bu kapsamda Sahoo ve Chaubey (2024) ile Tanushree vd. (2024) bu ilişkinin araştırılmasını tavsiye etmişlerdir.

İlgili alandaki sınırlı bilginin gelişmesine katkı sunmak ve araştırma çağrılarına cevap vermek için bu çalışmada dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri ampirik olarak ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının literatüre katkısının yanı sıra firma yöneticilerine de mühim bilgiler sunması ve günümüz dijital çağındaki temel odaklar noktasında yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu çalışmada giriş bölümünün ardından temel kavramlar olan dijitalleşme yeteneği ve örgütsel çeviklik ile ilgili bir literatür taraması sunulmuştur. Bu bölümde ilgili kavramların neyi ifade ettiği ve neyi kapsadığı derinlemesine açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu kavramlar arası ilişkilere yönelik argümanlar ortaya konmuş, araştırma hipotezleri belirtilmiş ve araştırma modeli sunulmuştur. Sonrasında değişkenleri ölçmek üzere faydalanılan ölçekler ile ulaşılan örnekleme ilişkin bilgiler ifade edilmiştir. Bununla birlikte geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ile hipotez testi sonuçlarına da ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Sonuç bölümünde araştırma bulguları geçmiş çalışmalarla karşılaştırılarak bir tartışma yapılmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtları ifade edilmiş, firmalara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.



## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Dijitalleşme Yeteneği

Dijitalleşme yeteneği firmanın dijital kaynakları ile örgütsel kaynaklarını birleştirmelerini sağlayan, dijital ağlardan faydalanarak yenilik yapmasını mümkün kılan ve ayrıca yeniliği yönetmesine fayda sağlayan örgütsel bir yetenektir (Annarelli vd., 2021). Dolayısıyla firmaların mevcut faaliyetlerini geliştirmesini ve fırsatlar yakalamasını sağlamaktadır (Liang vd., 2024). Wu vd. (2022) dijitalleşme yeteneğini "işletmenin müşterilerine daha değerli ürünler ve kaliteli hizmetler sunmasını sağlamak, ortaktardaki ve pazardaki değişikliklere hızla yanıt vermek ve nihai olarak maliyetleri azaltma ve rekabet gücünü artırma hedefine ulaşmak için ilgili dijital teknolojileri iç ve dış operasyonlarla entegre etmeyi mümkün kılan kurumsal yeteneğin bir parçası" olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle dijitalleşme yeteneği firmanın günümüz dijital çağında dijital teknolojilerden azami düzeyde faydalanmasını ve böylece değer yaratmasını sağlayan kritik bir örgütsel yetenektir.

Dijitalleşme yeteneği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dijital entegrasyon yeteneği, dijital platform yeteneği ve dijital inovasyon yeteneğidir (Annarelli vd., 2021). Dijital entegrasyon yeteneği, firmanın veriler ile süreçleri entegre ederek firma içerisindeki sistemler arası koordinasyonu güçlendirmesini sağlayan yeteneğidir (Hou vd., 2024). Ayrıca dijital teknolojileri kullanarak paydaşlarla işbirliğini geliştirmeyi de sağlamaktadır (Zhao ve Liu, 2024). Dijital platform yeteneği diğer firmalarla iletişim yollarını geliştirmeyi, böylece daha çok ve daha önemli bilgilere erişmeyi sağlamaktadır (Cenamor vd., 2019). Dolayısıyla karar alma sürelerini geliştirmekte, bilgi yönetimi süreçlerini desteklemekte (Sarwar vd., 2024) ve pazardaki beklentileri fark etmeyi kolaylaştırmaktadır (Liao vd., 2024). Dijital inovasyon yeteneği, firmanın dijital teknolojilerden faydalanarak yeni ürün ve süreçler geliştirmesini sağlayan yeteneğidir (Huang vd., 2024).

### 2.2. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik "müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızlı değişen bir pazar ortamında sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bilgi açısından zengin bir ortamda bütünleştirilmesi yoluyla rekabet temellerinin (hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarılı bir şekilde keşfedilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Yusuf vd., 1999). Bu kavram ilk olarak 1991'de Iacocca Enstitüsü'nün Lehigh raporunda kullanılmıştır ve başta üretim sektörü için talebe uygun olarak ürünler arası geçiş yapabilen üretim sistemlerini tabir etmek üzere kullanılmaktayken zamanla ilgili literatür geliştikçe kapsamı da genişlemiştir (Tanushree vd., 2024). Nitekim artık odak noktası örgütsek çeviklik olmuştur ve değişime uyum sağlamayı mümkün kılan bu kavram, örgütün kritik bir yeteneği olarak dikkat çekmektedir (Tandon vd., 2024).

Örgütsel çeviklik, firmanın çevredeki değişimi ve karmaşıklığı hızlıca fark etmesini, bu doğrultuda mevcut faaliyetlerini yapılandırabilmesini ve böylece yanıt vermesini sağlayan yeteneğini ifade etmektedir (Satar vd., 2024). Örgütsel çeviklik, çevredeki belirsizliğin ve değişimin zorlukları ile potansiyel negatif etkilerinden firmaların korunmasını ve dahası bu durumdan fırsatlar yakalamasını sağlamaktadır (Magdy ve Elmakkawy, 2024). Bu bağlamda çevik örgütler pek çok açıdan geleneksel örgütlerden farklı özelliklere sahiptir. Brosseau vd. (2019) geleneksel örgütlerin durağan, belli bir hiyerarşiye sahip, kararın daha çok hiyerarşinin üst basamaklarında alındığı bir yapıda olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte çevik örgütlerin hızlı öğrenen, ortak bir amaca sahip, bilginin kimin karar vereceğini belirlediği bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiş ve adaptasyon becerisi ile hızlı olmayı verimlilikle birleştirebildiklerini vurgulamıştır.

### 3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

#### 3.1. Dijitalleşme Yeteneği ve Örgütsel Çeviklik

Çeviklik için çeşitli örgütsel kaynakların varlığı gerekmektedir. Bilgi sistemleri ve iletişimi sağlayan yetenekler örgütün değişiklikleri algılaması ve hızlı bir şekilde harekete geçmesi için gerekli görülmektedir (Ludviga ve Kalvina, 2024). Çünkü yüksek çevikliğe ulaşmak için firmaların hem firma içi bilgiye hem de firma dışı bilgiye sahip olması ve bu bilgilerden en iyi şekilde yararlanması elzemdir (Stei vd., 2024). Bu sebeple özellikle bilgiye ulaşmayı sağlayan, iletişim ve etkileşimi artıran yetenekler örgütsel çevikliğin gelişmesi için kritik öneme sahiptir.

Dijitalleşme yeteneği firmaların çevredeki ve dijital ortamdaki fırsatları fark etmelerini, bu fırsatlardan yararlanmak üzere yenilikçi bir şekilde yanıt vermelerini kolaylaştırmaktadır (Lee ve Roh, 2023). Çünkü firmaların dijital teknolojileri kendi iş süreçlerine entegre etmeleri gerçek zamanlı verileri hızlı bir şekilde elde etmelerini ve pazardaki eğilimi tespit etmelerini sağlamaktadır (Probojakti vd., 2024). Pazar beklentilerini belirlemenin yanı sıra fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesini, örgütsel kaynakların bu doğrultuda kullanılmasını ve böylece daha kısa sürede cevap verilmesini de desteklemektedir (Zhang ve Hao, 2024). Ayrıca bilgiye erişim ve bunun iş süreçlerine entegrasyonunu sağladığından, örgütsel kararların kalitesini artırmakta ve karar verme süresini kısaltmaktadır (Mao vd., 2024). Diğer yandan dijitalleşme yetenekleri diğer firmalarla etkileşimi ve iş birliğini güçlendirmekte, bu da firmanın değişen pazara uyum sağlama yeteneğini geliştirmektedir (Zhang ve Hao, 2024). Bu argümanlar doğrultusunda dijitalleşme yeteneğinin, firmanın değişimi fark ederek buna en doğru şekilde ve hızlıca cevap vermesini mümkün kılan örgütsel yeteneği olan çevikliğe katkı sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla ilk hipotez şu şekildedir:

H1. Dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### 3.2. Dijitalleşme Yeteneği ve İnovasyon Performansı

Dijitalleşme yeteneği firmanın müşteri beklentilerini daha iyi anlamasını ve müşteri için değer yaratan yenilikçi stratejiler geliştirmesini sağlayabilir (Lenka vd., 2017). Böylece yüksek dijitalleşme yeteneğine sahip firmalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve onlara en iyi şekilde hitap eden yenilikçi çözümler ortaya koyabilir. Dahası firma içindeki koordinasyonu güçlendirmeyi sağladığından, yenilik faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir (Yang vd., 2024). Bu durum yenilik sürecinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini, yeni ürün ve süreçlerin kısa sürede ve iyi kalitede ortaya konulmasını mümkün hale getirebilir. Diğer yandan dijitalleşme yeteneği firmalar arası etkileşimi de artırmakta ve böylece yenilik için gerekli bilgiye ulaşmayı mümkün kılmanın yanı sıra iş birliklerinin gelişmesini sağlayarak yenilik faaliyetlerinin verimliliğini de artırmaktadır (Sun ve Zhou, 2024). Ayrıca bu bilgiler yenilik geliştirme sürecinde maliyetlerin düşürülmesine de katkı sunabilir (Vo Thai vd., 2024).

Genel anlamda dijitalleşme yeteneği pazardaki trendler ve müşteri beklentileri hakkında bilgiye erişilmesini mümkün hale getirerek, yenilik fikrinin ortaya çıkmasını, sürecin verimli geçirilmesini ve başarısızlık riskinin azalmasını sağlamaktadır (Wang vd., 2024). Dolayısıyla yenilik ile ilgili her türlü sürece destek olmakla birlikte, pazarda başarılı olabilecek ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasını sağlayabilmekte yani yenilik geliştirme sürecinde inovasyon performansının artışına katkı sunabilmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2. Dijitalleşme yeteneği ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



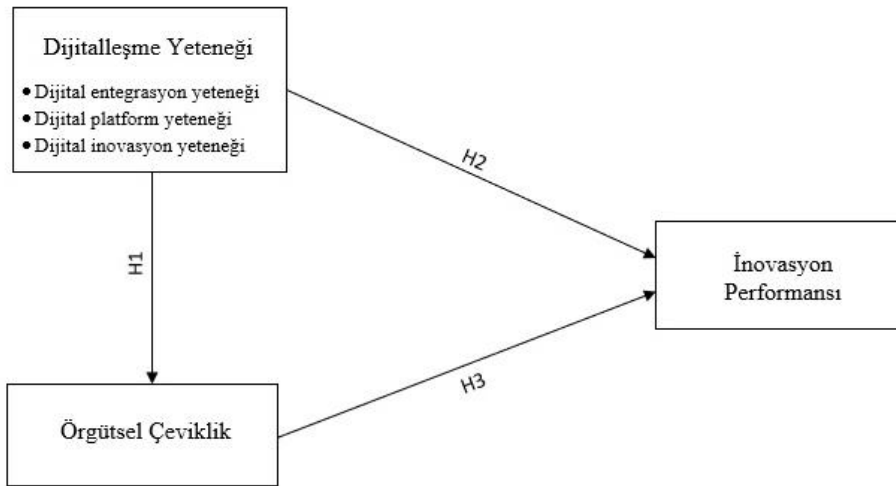
### 3.3. Örgütsel Çeviklik İnovasyon performansı

Örgütsel çeviklik öğrenme ve denemeyi teşvik ederek, firmanın mevcut yenilik faaliyetlerini iyileştirmesini ve yeni ürün ve süreçler geliştirmek için yeni fikirler üretmesini sağlar (Waseel vd., 2024). Bu kapsamda örgütsel çevikliğin yenilik için önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Nitekim çevik olmayan örgütler, değişimler ve yol gösterici bilgilere rağmen mevcut sistemlerini bu duruma uyum sağlayacak biçimde uyarlama konusunda kısıtlı yeteneğe sahip olabilirler ve değişime yanıt veremeyebilirler (Cegarra-Navarro vd., 2016).

Örgütsel çeviklik ise yenilikçi bir bakış açısını ve yenilik fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmayı sağlamaktadır (Xu vd., 2024). Dahası müşteriye memnun edecek ve pazarda yüksek kabul görecek yenilikler geliştirmek için adaptasyonu mümkün kılan bir yetenek olduğundan örgütsel varlıkların entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır (Cegarra-Navarro vd., 2016). Bununla birlikte çeviklik, yenilikçi fikrin yenilikçi çıktılara dönüşme süresini de kısaltmakta bu da firmanın ilk giren avantajından yararlanma ihtimalini artırmaktadır (Xu vd., 2024). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3. Örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışma kapsamında, aralarındaki ilişkiler incelenen dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı değişkenlerini ölçmek üzere geçmiş çalışmalarda geliştirilmiş ve kullanılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Dijitalleşme yeteneği için Lee vd.’nin (2024) çalışmasında bulunan ve bu değişkeni üç alt boyutla ölçen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dijital entegrasyon yeteneği için dört ifade, dijital platform yeteneği için üç ifade ve dijital inovasyon yeteneği için dört ifade bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik değişkeni altı ifade ile ölçülmektedir ve bu ölçek Cegarra-Navarro vd.’nin (2016) çalışmasından uyarlanmıştır. Son olarak inovasyon performansı için Zhang vd.’nin (2020)

çalışmasından faydalanılmıştır ve bu ölçek altı sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekleşmesi için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan yazılı izin alınmıştır (Tarih: 04.12.2024 ve No: 2024/22-05).

Anketi hazırladıktan sonra, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmalardaki 400 firma yöneticisiyle iletişime geçilmiştir. Çalışmanın amacı açıklanmış ve katılımcı olup olmayacakları sorulmuştur. 354 yönetici anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir. Anket çalışması sonucunda 304 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Ancak bu anketler incelendiğinde 32 tanesinde eksik yanıtlar olduğu tespit edilmiştir ve bu anketler analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 272 anketle analizler gerçekleştirilmiştir.

İstatistiki analizlerden önce katılımcıların demografik özellikleri araştırılmıştır. Buna göre katılımcıların görev yaptıkları firmaların sadece %5.3'ü 10 yıldan az süredir faaliyet göstermektedir. %36.3'ü ise 50 yıldan daha uzun süredir faaliyettedir ve %39.6'sı 500'den daha fazla çalışana sahiptir. Bununla birlikte katılımcıların %66.9'u erkektir, %89.3'ü en az lisans düzeyinde eğitime sahiptir ve %62.9'u 30 yaşından büyüktür.

#### 4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hipotez testine geçmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2/df=2.698$ , CFI=0.932, TLI=0.918, IFI=0.932, RMSEA=0.079). DFA sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. DFA Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü
Dijitalleşme Yeteneği	DijitalleşmeYeteneđi4	0.970
	DijitalleşmeYeteneđi3	0.858
	<i>Dijital Entegrasyon Yeteneği</i>	
	DijitalleşmeYeteneđi2	0.916
	DijitalleşmeYeteneđi1	0.892
	DijitalleşmeYeteneđi7	0.666
	<i>Dijital Platform Yeteneği</i>	
	DijitalleşmeYeteneđi6	0.890
	DijitalleşmeYeteneđi5	0.816
<i>Dijital İnovasyon Yeteneği</i>		
	DijitalleşmeYeteneđi11	0.816

	Dijitalleşme Yeteneği10	0.787
	Dijitalleşme Yeteneği9	0.939
	Dijitalleşme Yeteneği8	0.940
	Örgütsel Çeviklik1	0.822
	Örgütsel Çeviklik2	0.861
	Örgütsel Çeviklik3	0.853
<b>Örgütsel Çeviklik</b>	Örgütsel Çeviklik4	0.871
	Örgütsel Çeviklik5	0.706
	Örgütsel Çeviklik6	0.769
	İnovasyon Performansı1	0.759
	İnovasyon Performansı2	0.841
	İnovasyon Performansı3	0.861
<b>İnovasyon Performansı</b>	İnovasyon Performansı4	0.845
	İnovasyon Performansı5	0.771
	İnovasyon Performansı6	0.804

Ardından korelasyon analizi yapılmış ve faktörler arası anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte geçerliliği test etmek için açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen AVE değerleri 0.634-0.828 aralığında ve CR değerleri 0.837-0.951 aralığındadır. Dolayısıyla Fornell ve Larcker'ın (1981) belirttiği asgari değerler olan AVE için 0.50 ve CR için 0.70'in üzerinde bulunmuşlardır. Bununla birlikte yine Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği şekilde AVE'lerin karekökü hesaplanmış ve ilgili korelasyon katsayılarından daha büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ölçüm geçerliliğinin bulunduğunu doğrulamaktadır.

Güvenilirliği test etmek üzere ise Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır ve 0.821-0.929 aralığında bulunmuştur. Bu değerler 0.70'in üzerinde olduğu için ölçüm güvenilirliği de doğrulanmıştır (Nunnally, 1978). Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. İnovasyon Performansı	(0.814)				
2. Dijital Entegrasyon Yeteneği	0.512*	(0.910)			
3. Dijital Platform Yeteneği	0.407*	0.616*	(0.796)		
4. Dijital İnovasyon Yeteneği	0.574*	0.770*	0.609*	(0.873)	
5. Örgütsel Çeviklik	0.657*	0.450*	0.357*	0.522*	(0.816)
Cronbach alpha	0.921	0.929	0.821	0.917	0.918
AVE	0.663	0.828	0.634	0.763	0.666
CR	0.922	0.951	0.837	0.927	0.922

\*p<0.05, Parantez içindeki değerler, AVE'lerin kareköküdür.

#### 4.3. Hipotez Testi

Dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Üç boyutlu olan dijitalleşme yeteneği ikincil düzey yapı olarak hipotez testinde yer almıştır. Sonuçlar iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ( $\Delta\chi^2/df=2.664$ , CFI=0.932, TLI=0.920, IFI=0.932, RMSEA=0.078). Bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	t
Dijitalleşme yeteneği	Örgütsel çeviklik	0.552*	8.308
Dijitalleşme yeteneği	İnovasyon performansı	0.367*	5.524
Örgütsel çeviklik	İnovasyon performansı	0.454*	6.745

\*p<0.05

Tablo 3'te görüleceği üzere, dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çevikliğin pozitif ilişkili oldukları belirlenmiştir ( $\beta=0.552$ ,  $p<0.05$ ) ve H1 desteklenmektedir. Bununla birlikte dijitalleşme yeteneğinin inovasyon performansı ile de pozitif ilişkili oldukları tespit edilmiştir ( $\beta=0.367$ ,  $p<0.05$ ). Dolayısıyla H2 desteklenmektedir. Son olarak H3'e yönelik olarak elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $\beta=0.454$ ,  $p<0.05$ ). Bu sebeple H3 de desteklenmektedir.

## 5. SONUÇ

Günümüz dijital çağında rekabet koşulları değişmiş, başarıya giden yoldaki gereksinimler farklılaşmış ve yönetim anlayışı yeniden şekillenmiştir. Bu şartlar altında firmaların ayakta kalmak için dijital çağa ayak uydurmalarını ve dijital teknolojilerden azami düzeyde faydalanmalarını sağlayan yeteneklere sahip olmaları kritik öneme sahiptir. Dijitalleşme yeteneği bunu mümkün kılan bir örgütsel yetenektir. Bu yeteneğin firmalar için ne şekilde değer sağlayacağı konusunun ampirik olarak ortaya konması ise hem ilgili literatür açısından hem de firmalar açısından önemli bir bakış açısı sağlayabilir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı ile nasıl ilişkili olduğu araştırılarak katkı sunmak hedeflenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde dijitalleşme yeteneği ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ahmed vd. (2022), Khan ve Tao (2022) ile Troise vd. (2023) dijital platform yeteneği ile çeviklik arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Atobishi vd. (2024) dijital yeteneğin çevikliği artırdığını bulmuştur. Dolayısıyla elde edilen sonuç, geçmiş çalışmaların bulgularıyla benzerdir. Nitekim firmaların pazardaki fırsatları fark edip bunlardan faydalanmak için dijital teknolojileri kullanmaları gerekmektedir. Ancak sadece dijital teknolojilere sahip olmak yeterli olmayabilir. Bunun ötesinde firmaların dijital teknolojilerden tam anlamıyla verim alabilmek adına yetenek gelişimine önem vermeleri gerekmektedir. Firma yöneticilerinin, dijital teknolojilerin örgütsel kaynaklarla entegre edilmesini sağlaması hem bu teknolojilerden hem de mevcut kaynaklardan daha üst düzey yararlanmayı mümkün kılacağından dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bu doğrultuda çalışanların dijital teknolojiler ve dijitalleşme ile ilgili bilgi altyapılarını ve yeteneklerini geliştirmek üzere eğitim programları düzenlenebilir. Böylece firmanın dijitalleşme yeteneklerini geliştirmek mümkün olabilir ve sonuç olarak firmanın çevikliği artabilir.

İkinci olarak araştırma bulguları dijitalleşme yeteneği ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Khan ve Tao (2022) dijital platform yeteneğinin inovasyon performansını etkilediğini bulmuştur. Kastelli vd. (2024) dijital kapasite ile ve Zhu (2023) dijital yetenek ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yang vd. (2024) ise dijitalleşme yeteneği ile dijital ürün ve hizmet yeniliği performansının pozitif ilişkili olduğu bulgusuna varmışlardır. Yani çalışmanın bulgusu, geçmiş araştırmalarla aynı doğrultudadır. Bu sonuç dijitalleşme yeteneğinin, inovasyon faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesindeki ve böylece başarılı sonuçlar elde edilmesindeki önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda firma yöneticilerinin tüm çalışanları dijital teknolojilerden firma içi ve firma dışı iletişim ve etkileşimi artırmak üzere faydalanmaya ve yenilik geliştirme süreçlerinde aktif olarak kullanmaya teşvik etmeleri gerekmektedir.

Son olarak örgütsel çeviklik ile yenilik performansının pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Alghamdi ve Agag (2023) stratejik çeviklik ile ve Alboqami (2023) pazar çevikliği ile inovasyon performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte Khan ve Tao (2022), Guo vd. (2023), Xu vd. (2024) ve Foguesatto vd. (2024) örgütsel çevikliğin inovasyon performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.



Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları geçmiş çalışmalarla uyumludur. Bu bulgu doğrultusunda, firmaların yüksek yenilik performansına ulaşmak için daha çevik olmaları gerektiği diğer bir deyişle çevreyi tarayarak değişim ve gelişimlerden kaynaklı fırsatları fark etmeleri ve buna hızlıca yanıt vermelerinin etkili olduğu söylenebilir. Bunun için firma yöneticilerinin öğrenme odaklı bir kültür oluşturmaları, dış çevreyle iyi ilişkiler kurmaları ve örgüt içinde iş birliğini desteklemeleri çevik bir örgüt oluşturmak için önemli olabilir.

Bu çalışmanın teorik ve yönetsel katkıları olduğu gibi çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki örneklem ile ilgilidir. Veriler Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren ve üretim sektöründe bulunan firmaların yöneticilerinden toplanmıştır. Bu durum sonuçların genellenebilirliği açısından bir kısıttır. Farklı coğrafi konumlardan ya da sektörlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırmalarda farklı bulgulara ulaşmak mümkün olabilir. Diğer yandan bu veriler tüm değişkenlere ilişkin ifadelerin tek bir formda bulunduğu anketlerin dağıtılması ve toplanmasıyla elde edilmiştir. Boylamsal araştırmalar test edilen nedensel ilişkilere yönelik daha kesin bulgular sağlayabilir. Ayrıca bu çalışma kapsamında dijitalleşme yeteneği, örgütsel çeviklik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmacılar örgütsel kültür ve liderlik türlerinin bu ilişkilerdeki rolünü gelecek çalışmalarda test edebilir. Bununla birlikte performans çıktılarından sadece inovasyon performansı ele alınmıştır. Dijitalleşme yeteneği ve örgütsel çevikliğin finansal performans ve operasyonel performans gibi farklı performans çıktıları ile ilişkisinin test edilmesi daha kapsamlı bilgiler elde edilmesini mümkün kılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513.
- Akturk, C., Talan, T., & Cerasi, C. C. (2022). Education 4.0 and University 4.0 from Society 5.0 Perspective, In 12th International conference on advanced computer information technologies (ACIT). IEEE.
- Alboqami, H. (2023). Boosting Innovation Performance through Business Analytics Capabilities under Different Levels of Turbulence: The Crucial Role of Market Agility. *Open Journal of Business and Management*, 11(2), 552-569.
- Alghamdi, O. A., & Agag, G. (2023). Boosting innovation performance through big data analytics powered by artificial intelligence use: An empirical exploration of the role of strategic agility and market turbulence. *Sustainability*, 15(19), 14296.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635.
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Foguesatto, C. R., Balestrin, A., Martins, B. V., & Frare, A. B. (2024). Understanding the role of social media and dynamic capabilities in innovation performance in AgTech: a serial mediation model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(6), 1225-1248.
- Fornell, & Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), s.39–51.
- Gong, Y., Yao, Y., & Zan, A. (2023). The too-much-of-a-good-thing effect of digitalization capability on radical innovation: the role of knowledge accumulation and knowledge integration capability. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1680-1701.
- Guo, R., Yin, H., & Liu, X. (2023). Coopetition, organizational agility, and innovation performance in digital new ventures. *Industrial Marketing Management*, 111, 143-157.
- Hou, E., Zhang, T., Yin, X., Chen, J., & Ding, Y. (2024). The evolution of digitalization capabilities during strategic renewal: A case study based on the ecological restoration enterprise practice. *Journal of Cleaner Production*, 459, 142570.
- Huang, Y., Zhang, J., Xu, Y., & Bu, Y. (2024). How can digital innovation capabilities of Chinese college students be cultivated?. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101085.
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, In press.
- Kastelli, I., Dimas, P., Stamopoulos, D., & Tsakanikas, A. (2024). Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 238-272.
- Khan, A., & Tao, M. (2022). Knowledge absorption capacity's efficacy to enhance innovation performance through big data analytics and digital platform capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100201.
- Lee, M. J., & Roh, T. (2023). Digitalization capability and sustainable performance in emerging markets: mediating roles of in/out-bound open innovation and coopetition strategy. *Management Decision*, In press.
- Lee, M. J., Pak, A., & Roh, T. (2024). The interplay of institutional pressures, digitalization capability, environmental, social, and governance strategy, and triple bottom line performance: A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, 33, 5247–5268.
- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100.
- Liang, Y., Koo, J. M., & Lee, M. J. (2024). The Interplay of Environmental Dynamism, Digitalization Capability, Green Entrepreneurial Orientation, and Sustainable Performance. *Sustainability*, 16(17), 7674.
- Liao, Z., Chen, J., Chen, X., & Song, M. (2024). Digital platform capability, environmental innovation quality, and firms' competitive advantage: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 268, 109124.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.

- Magdy, A., & Elmakkawy, M. H. (2024). From Turmoil to Triumph: does environmental uncertainty matter to organizational creativity and competitive advantage: the role of organizational agility. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, In press.
- Mao, H., Liu, S., & Gong, Y. (2024). Balancing structural IT capabilities for organizational agility in digital transformation: a resource orchestration view. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 315-344.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2024). Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility. *Sustainability*, 16(19), 8327.
- Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1181-1224.
- Sarwar, Z., Gao, J., & Khan, A. (2024). Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: A dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 867-901.
- Satar, A., Musadieg, M. A., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2024). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. *Global Business and Organizational Excellence*, In press.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128.
- Stei, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: the role of ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446-1466.
- Sun, Y., & Zhou, Y. (2024). Specialized complementary assets and disruptive innovation: digital capability and ecosystem embeddedness. *Management Decision*, 62(11), 3704-3730.
- Tandon, L., Bhatnagar, T., & Sharma, T. (2024). Leadership agility in the context of organisational agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, In press.
- Tanushree, Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1181-1224.
- Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2023). The role of entrepreneurial alertness, digital platform capability, organisational agility and business model innovation on young innovative companies' performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, In press.
- Usai, A., Fiano, F., Petruzzelli, A. M., Paoloni, P., Briamonte, M. F., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327-336.
- Vo Thai, H. C., Hong-Hue, T. H., & Tran, M. L. (2024). Dynamic capabilities and digitalization as antecedents of innovation and sustainable performance: empirical evidence from Vietnamese SMEs. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 385-411.
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), 237-252.
- Wang, X., Han, G., Wu, K., He, J., Ma, X., Zhou, Q., & Chen, X. (2024). Digital Capabilities and Ambidextrous Innovation: Evidence from Chinese Technology-Based SMEs. *Sustainability*, 16(23), 10611.

- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization effect on business performance: role of business model innovation. *Sustainability*, 15(11), 9020.
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Hussain Sarki, I., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility in the pursuit of competitive excellence. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2127-2160.
- Wu, L., Sun, L., Chang, Q., Zhang, D., & Qi, P. (2022). How do digitalization capabilities enable open innovation in manufacturing enterprises? A multiple case study based on resource integration perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 122019.
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14).
- Yang, C., Zhang, L., Ling, X., Qin, X., & Li, M. (2024). Digitalization capability and digital product and service innovation performance: empirical evidence from China. *Business Process Management Journal*. In press.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zhang, B., & Chen, P. (2024). Digital technology innovation as a catalyst for real economy enhancement: A Chinese perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, In press.
- Zhang, J. A., O'Kane, C., & Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.
- Zhang, Y., & Hao, S. (2024). How digital collaboration capability affects incremental and radical service innovation in manufacturing firms: the mediating role of organizational agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2759-2773.
- Zhao, J., & Liu, X. Y. (2024). ICT, Supply Chain Digital Integration Capability, and Firm Financial Performance: The Antagonistic Effects of Perceived Government Support and Cognitive Constraints on Digital Transformation. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241241887.
- Zhu, Q. (2023). Digital Capability, Digital Orientation and Enterprise Innovation Performance. *Financial Engineering and Risk Management*, 6(8), 1-15.

## 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*

**Atf/©:** 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 Tazrları

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 (Sorros 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 verilmeye 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 örgüt ile 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.