

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE İŞE YABANCILAŞMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR VAKA İNCELEMESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Gülşen YURDAKUL**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN**

**Haziran-2019**  
**Kırıkkale**



**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE İŞE YABANCILAŞMA  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR VAKA İNCELEMESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Gülşen YURDAKUL**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN**

**Haziran-2019  
Kırıkkale**

## KABUL-ONAY

Dr. Öğretim Üyesi Melahat ÖNEREN danışmanlığında Gülşen YURDAKUL tarafından hazırlanan “Sosyal Kaytarma Davranışı İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Bir Vaka İncelemesi Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../2019

(İmza)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../2019

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘Sosyal Kaytarma Davranışı İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Bir Vaka İncelemesi Örneği’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

Tarih

Gülşen YURDAKUL

İmza



## ÖN SÖZ

Tez çalışması süresince ve önceki süreçlerde anlayışımı, desteğini ve güvenini hiçbir zaman esirgemeyen, deneyimi ve bilgi birikimiyle beni hep doğru yönlendiren ve ihtiyaç duyduğum her zaman yanımda olan değerli danışman hocam Dr. Öğr. üyesi Melahat ÖNEREN'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca gerek tez sürecinde gerek önceki süreçlerde desteğini esirgemeyen, her alanda uzman görüşüne başvurduğum, üzerimde büyük emeği olan kıymetli hocam Tayfun ARAR'a da teşekkür ederim.

Tüm eğitim hayatım boyunca desteklerini hep hissettiğim ve özellikle bu süreçte anlayışlarıyla hep yanımda olan sevgili babam Ahmet YURDAKUL, annem Fatma YURDAKUL ve kardeşim Mehmet Ali YURDAKUL'a teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bu süreçte hep yanımda olan ve elinden geleni yardımcı sunan dostlarım Başak KARAHAN, Arda TURHAN'a da teşekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmada emeği ve yardımcı geçen ismini sayamadığım herkese ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Gülşen YURDAKUL

## ÖZET

Yurdakul, Gülşen, “Sosyal Kaytarma Davranışı ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Bir Vaka İncelemesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

Sosyal kaytarma davranışı organizasyonların kolektif olarak ürün ya da hizmet ürettiği örgütlenmelerde meydana gelmektedir. İşgörenlerin sergilediği sosyal kaytarma davranışı organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İşe yabancılaşma olgusu da işgörenlerin birçok farklı sebepten kaynaklı olarak yaşadıkları olumsuz durumlardır. Sosyal kaytarma davranışında olduğu gibi işe yabancılaşma da organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu çalışmada Ankara’da faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin işgörenlerinin işe yabancılaşma ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada değişkenlerin faktör analizi sonucunda alt boyutları ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda meydana gelen değişkenlerin alt boyutlarının da değişkenlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. İlk olarak tanımlayıcı istatistikler, frekans ve normallik sağlandıktan sonra korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise t- Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda işe yabancılaşma ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda ise işe yabancılaşmanın sosyal kaytarma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinden kaynaklanan yaş, çalışma süreleri ve cinsiyet açısından sosyal kaytarma üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancılaşma, İşe Yabancılaşma, Sosyal Kaytarma

## ABSTRACT

Yurdakul, Gülşen, “The Relationship Between Social Loafing and Work Alienation: A Case Study”, Master’s Thesis, Kırıkkale, 2019.

Social loafing behavior occurs in organizations which produce collectively products or services. The employees' social loafing behavior may have negative consequences for the organizations. The concept of work alienation is the situation which the employees alienate from the work they do due to different reasons. As in social loafing behavior, work alienation may lead to negative consequences for organizations. In this study, the relationship between the work alienation and social loafing behavior of the employees of a corporate business operating in Ankara was investigated. In the study, the sub-dimensions of the variables as a result of factor analysis emerged. The relationship between the variables and the sub-dimensions of the variables formed as a result of the analysis were investigated. Data were collected by using the survey method. The collected data were analyzed by SPSS 21 package program. First of all, descriptive statistics, frequency and normality were obtained and correlation and regression analyzes were performed. Then, t-Test and One-Way Variance (ANOVA) were performed. As a result of the analysis, it was found that there was a positive and significant relationship between work alienation and social loafing behavior. As a result of the regression analysis, it was found that work alienation had a positive and significant effect on the social loafing. In addition, it was found that there was no significant difference in terms of social distinction in terms of age, working time and gender arising from the demographic characteristics of the participants.

**Keywords:** Alienation, Work Alienation, Social Loafing



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	47
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	48
Tablo 3. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 4. Modelin Temel Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	49
Tablo 5. Anket Formunda Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Katsayıları..	50
Tablo 6. Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları.....	51
Tablo 7. Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 8. İşe Yabancılaşma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları.....	52
Tablo 9. İşe Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 10. Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları.....	55
Tablo 11. İşe Yabancılaşmanın Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti.....	58
Tablo 12. İşe Yabancılaşmanın Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkiye İlişkin Regresyon Modeli.....	58
Tablo 13. Cinsiyet Dağılımının İşe Yabancılaşma ve Sosyal kaytarma Üzerindeki Anlamlılığı t- Testi.....	60
Tablo 14. Yaş Aralıklarının İşe Yabancılaşma ve Sosyal Kaytarma Üzerindeki Anlamlılığı ANOVA.....	60
Tablo 15. Çalışma Süresinin İşe Yabancılaşma ve Sosyal Kaytarma Üzerindeki Anlamlılığı ANOVA.....	61

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	45
-----------------------------------	----



## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	II
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI.....	III
TABLolar.....	IV
ŞEKİLLER.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YABANCILAŞMA OLGUSU VE İŞE YABANCILAŞMA

1. Yabancılaşma Kavramı.....	3
1.1. Tanımı.....	3
1.2. Tarihsel Süreçte Yabancılaşma.....	4
1.2.1. Adam Smith.....	4
1.2.2. Friedrich Hegel.....	5
1.2.3. Ludwig Andreas Feuerbach.....	6
1.2.4. Karl Marx.....	7
1.2.5. Max Weber.....	9
1.2.6. Erich Fromm.....	10
1.2.7. Herbert Marcuse.....	11
1.2.8. C. Wright Mills.....	12
1.2.9. Melvin Seeman.....	12
1.3. Yabancılaşmanın Boyutları.....	13
1.3.1. Güçsüzlük.....	13
1.3.2. Anlamsızlık.....	14
1.3.3. Kuralsızlık.....	15
1.3.4. Topluma Yabancılaşma.....	16
1.3.5. Kendine Yabancılaşma.....	16
2. İşe Yabancılaşma Kavramı.....	17
2.1. Tanımı.....	17
2.2. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri.....	18
2.2.1. Bireysel Nedenler.....	19
2.2.2. Örgütsel Nedenler.....	19
2.2.3. Çevresel Nedenler.....	21

2.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları.....	23
2.4. İşe Yabancılaşmanın Yönetimi.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ve TEORİLERİ

2.1. Sosyal Kaytarma Kavramı.....	27
2.1.1. Tanımı ve Kapsamı.....	27
2.1.2. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri.....	29
2.2. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler.....	30
2.2.1. Sosyal Etki Teorisi.....	30
2.2.2. Beklenti Değer Teorisi.....	31
2.2.3. Kolektif Çaba Modeli.....	31
2.2.4. Değerlendirilme Potansiyeli.....	32
2.2.5. Çabanın Gereksizliği.....	33
2.2.6. Kişisel Özen.....	34
2.2.7. Lider- Üye Etkileşimi.....	34
2.2.8. Heves Azalması.....	35
2.3. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri.....	36
2.3.1. Bireysel Temelde Öncüller.....	36
2.3.2. Grupsal Temelde Öncüller.....	39
2.4. Sosyal Kaytarmanın Azaltılması ya da Önlenmesi.....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞE YABANCILAŞMA VE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	42
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	42
3.3. Metodoloji.....	43
3.3.1. Veri Toplama Yöntemleri.....	43
3.3.1.1. Sosyal Kaytarma Ölçeği.....	44
3.3.1.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği.....	44
3.3.2. Evren ve Örneklem.....	44
3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	45
3.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikleri.....	46

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	46
3.4.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü.....	46
3.4.2. Örnekleme Ait Bilgiler.....	47
3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
3.4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi.....	50
3.4.5. Faktör Analizi.....	50
3.4.6. Korelasyon Analizi.....	54
3.4.7. Regresyon Analizi.....	57
3.4.8. Katılımcıların Özellikleri Dahilinde Modelde Yer Alan Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	59
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	79

## GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar artan rekabet ortamı, hızla değişiklik gösteren teknoloji ve müşteri isteklerine uyum sağlayabilmek için işgörenlerin performansına ve bu performansı etkileyebilecek etkenlere yönelmektedir. Bu bağlamda örgütler performans düşüşlerini önlemek hatta performansı arttırabilecek çeşitli yöntemler aramaktadır. Dahası örgütsel verimliliğin ve etkililiğin artırılması için de hem önlemler hem de bir takım çalışmalar yapılabilmektedir.

Kolektif olarak çalışılan işyerlerinde örgütlerin daha titiz ve daha dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü yapılan bir işin ortak bir elden çıkması yani kolektif yapılması yararlarının yanı sıra pek çok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Bir işin kolektif yapıldığı durumlarda takım ruhunun sağlanması işi birlikte ve aynı özenle yapılacağı algısının işgörene aşılması çok önem arz etmektedir. Bireylerin grup çalışması içerisindeki çabalarının bireysel çalışmalarda gösterdikleri çabaya göre azalış göstermesi sosyal kaytarma olarak ifade edilmektedir. Özellikle takım/ grup çalışmaları özelinde ortaya çıkan bu davranış bozukluğunu 1927’de Max Ringelmann isimli Fransız bir ziraat mühendisi bulmuştur. Ringelmann yaptığı halat çekme deneyi sonucunda grup performansında, grup büyüklüğü arttıkça bireysel çabaların toplamında düşüş meydana geldiğini tespit etmiştir (Latane, Williams ve Harkins, 1979). Bu sebeple bir ekip içerisindeki performans bireysel çalışma performansı ile kıyaslandığında daha az çaba harcanması Ringelmann etkisi olarak da bilinmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde sosyal kaytarma davranışını etkileyen pek çok faktör olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel sebepler olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir. Bu bağlamda işgörende meydana gelebilecek bir yabancılaşma olgusunun da bireyi etkileyip etkilemeyeceği araştırma açısından merak unsuru oluşturmuştur. İşe yabancılaşma kavramı yabancılaşma olgusunun alt boyutlarından biri olmakla beraber, işgörenin işini anlamsız bulması, yaptığı işi severek, isteyerek yapmaması ve geleceğe dair umutlarının, beklentilerinin olmaması olarak tanımlanabilmektedir. İşe yabancılaşma doğası gereği olumsuz etkilere sahiptir ve olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada işe yabancılaşma olgusu ve sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki araştırılarak işe yabancılaşmanın sosyal kaytarmayı tetikleyen bir faktör olup olmadığı araştırılacaktır.

Türkiye'nin önde gelen kurumsal işletmelerinden birinin bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışma, işe yabancılaşıma ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi konu almaktadır. Kurumsal bir işletmede ortak çalışma grupları halinde çalışan işgörenlerden anket sorularına cevap vermeleri istenmiştir. Böylece araştırmanın yapıldığı işyeri sosyal kaytarma davranışının gerçekleşebilme kriterini sağladığı için araştırmanın gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İşe yabancılaşıma kavramının açıklandığı birinci bölüm, sosyal kaytarma davranışının ele alındığı ikinci bölüm ve toplanan verilerin analiz edildiği üçüncü bölüm şeklindedir.

İlk bölümde genel hatları ile yabancılaşıma kavramı detaylı bir şekilde açıklanmış ve sosyal bilimler literatüründe sıklıkla çalışmalara konu edinilmiş olan bu kavramın ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, bilim insanları ve düşünürlerin yabancılaşıma kavramına yaklaşımları incelenmiştir. Devamında yabancılaşıma kavramını deneysel bir bakış açısıyla inceleyen Melvin Seeman'ın ele aldığı boyutlar da ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son olarak ise kavramın örgütsel ve yönetsel literatürde yer almasını sağlayan işe yabancılaşıma kavramı tanımlanmış ve kavramın sebepleri ve neden olduğu sonuçlar incelenmiştir.

İkinci bölümde ise sosyal kaytarma davranışı ve sosyal kaytarmaya neden olan etmenler üzerinde durulmuştur. Ayrıca sosyal kaytarma davranışını açıklayan teori ve modeller de ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Sosyal kaytarmanın öncülleri ise iki ana başlık altında toplanarak bireysel ve grupsal düzeyde incelenip konu hakkındaki araştırma bu davranışın azaltılması ve yok edilmesi üzerine öneriler ile noktalanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise birinci ve ikinci bölümde araştırılan işe yabancılaşıma ve sosyal kaytarma davranışının çalışma ortamında çalışanlar üzerindeki etkisini izleyebilmek amacıyla anket yoluyla elde edilen verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, varsayım ve sınırlılıkları, kapsamı, model ve hipotezleri belirlenerek araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri de açıklanmıştır. Elde edilen verilerle analiz gerçekleştirilip verilerin yorumlanması ve sonuçların değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. En son olarak sorunun çözümüne dair öneriler ile araştırma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YABANCILAŞMA OLGUSU VE İŞE YABANCILAŞMA

Tezin teorik kısmını oluşturan bu bölümde yabancılaşma kavramı yer aldığı farklı disiplinler açısından açıklanmıştır. Farklı disiplinlerden farklı düşünürlerin kavrama farklı çerçevelerden sunduğu katkı da tarihsel süreç olarak ele alınmıştır. Son olarak işe yabancılaşma kavramı da yönetsel alanda açıklanarak işe yabancılaşmanın sebepleri ve nasıl yönetileceği araştırılmıştır.

#### 1. YABANCILAŞMA KAVRAMI

##### 1.1. TANIMI

Yabancılaşma kavramı, Türkçeye Farsçada yer alan ‘yaban’ sözcüğünden geçmiş olup, sözlük anlamı ‘yabancılaşmak eylemi’, ‘yabancı olmak’ olarak karşımıza çıkmaktadır (TDK, 2017). Sözlüklerde rastlanan tanımlamaların aksine sözcüğün kök anlamını aştığı ve ancak bir disiplin olarak felsefe, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi vb. alanlarda yapılacak tanımlamalar yabancılaşma kavramını açıklayabilecektir (Kiraz, 2011: 150).

İngilizce’ye ise ‘alienation’ olarak geçmiş olan terimin kökleri Latince’de ‘alienatio’ olarak yer almaktadır ve ‘başka yer, kişi’ anlamına gelmektedir. Latince alienatio terimi birçok disiplinde farklı anlamlar içermektedir. Ekonomi ve hukuk alanında bu terim mülkiyetin aktarılması, devredilmesi olarak ifade edilmiştir. Malın yabancılaşması satın alma, satma, hediye etme, çalınma gibi durumlarda malın el değiştirmesi aracılığıyla gerçekleştiği belirtilmiştir (Lukacs, 1975: 538). Yabancılaşma kavramı teolojik olarak bakıldığında bireyin benliğinden sıyrılarak üst bir varlığa teslim oluşu ve kendi benliğinden uzaklaşması olarak ifade edilmektedir (Demirer ve Özbudun, 1999: 10). Tıp alanında yabancılaşma kavramı (Fransızca’da ‘aliene’, İspanyolca’da ‘alienado’) ruhsal sıkıntı ve bunalımları, normallikten uzaklaşmayı tasvir etmek için kullanılmaktadır (Fromm, 1955: 117). Sosyoloji literatüründe ise yabancılaşma kavramı toplumsal ilişkilerin mekanikleşmesi, toplumsal süreçlerin kontrol edilemez hale gelmesi, rasyonelleşme vs olarak belirlenmektedir (Yılmaz, 2008: 1315). Bu bağlamda farklı disiplinlerdeki yabancılaşma kavramları incelendiğinde yabancılaşmaya iki unsur arasındaki ayrılma veya ayrışma hali olarak değinildiği görülmektedir (Kanungo, 1982: 9).



Yabancılaşma kavramı farklı disiplinlerde olduğu kadar farklı kuramcılar ve araştırmacılar tarafında da çeşitli tarzlarda yorumlanmıştır. İdealist ekolün isimlerinden olan Hegel yabancılaşma kavramını olumlu, soyut, bilinç odaklı tanımlarken, materyalist felsefe kuramcısı Marx ise aksine olumsuz, somut ve bireyin kendi emeğine yabancılaştığını belirten bir tanımlama yapmaktadır (Marx, 2015: 217). Ekonomi politiğin önemli isimlerinden Weber ise yabancılaşma konusunda Marx'ın anlayışına yakın bir görüş benimsemektedir. Her ikisi de işçilerin bireyselliğinin veya kişisel değerlerinin emekleri tarafından belirlendiğine ve yabancılaşmanın da bireyselliğin sınırlarını çiğneyen çalışma koşullarından kaynaklandığını savunmaktadırlar (Kanungo, 1990: 797). Fromm ise psikanalitik formda incelediği yabancılaşmayı kişinin kendine yabancılaşması ve yine kendi emek ve eylemleri sonucunda ortaya çıkan metayı kendi benliğinden üstün görmesi olarak tanımlamaktadır (Fromm, 1955: 120- 121).

İşletme, yönetim bilimi ve örgüt yönetimi alanlarına 'işe yabancılaşma' olarak giren bu kavram işgörenin işi üzerindeki kontrolü kaybetmesi (Hirschfeld ve Feild, 2000: 790), işinden uzaklaşması ve işine karşı güçsüzlük hissetmesi (Seeman, 1959: 784) olarak literatürde yer almaktadır.

## **1.2. TARİHSEL SÜREÇTE YABANCILAŞMA**

Yabancılaşma kavramı zamana ve düşünürlere göre yıllar içerisindeki değişimi ve her düşünürün bakış açısından faydalanılarak açıklanmıştır.

### **1.2.1. Adam Smith**

Klasik iktisatçıların önde gelen isimlerinden olan Adam Smith'in eser ve çalışmalarında da yabancılaşma kavramı yer almaktadır. Smith'in en bilinen eseri olan 'The Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği)'nin ilk kitabında emek üretkenliği, verimliliğin artırılması ve serbest piyasa ekonomisinin kazanç sağlaması amacıyla 'iş bölümü' kuramı ana hatlarıyla öne çıkarılmaktadır (West, 1969: 7). Ancak Smith aynı eserinin beşinci kitabında iş bölümünün olumsuzlukları hakkındaki düşüncelerini kaleme almaktadır. İlk kitapta emek üretkenliği, verimlilik ve iş yükünün hafiflemesi gibi konularda fayda sağladığı belirtilen iş bölümü zamanla işgörenlerin yeteneklerinde gerilemeye yol açmakta ve gününün büyük çoğunluğunu basit ve aynı işi yaparak tüketen kişinin ise yaptığı iş karşısında

pasifleşmeye başladığı belirtilmektedir (West, 1975: 298; Pars, 1982: 17). İş bölümü neticesinde ortaya çıkan etkiler aslında yabancılaşmayı tanımlamaktadır.

Smith'in öne sürdüğü iş bölümü kuramı ve bu kuramın muhtemel sonuçları olarak ulaştığı yabancılaşma olgusu işçinin 'kendisine yabancılaşması', 'topluma yabancılaşması' ve 'güçsüzlük' gibi farklı boyutları da kapsamaktadır (Lamb, 1973: 285).

### 1.2.2. Friedrich Hegel

Yabancılaşma kavramını varlık bilimsel düzeyde açıklayan ilk kişi Klasik Alman felsefesinin önde gelen isimlerinden olan Georg Wilhelm Friedrich Hegel'dir. Hegel yabancılaşmayı farklı iki kelime üzerinden açıklamaktadır. Bunlardan ilki 'Entfremdung' yani 'yabancılaşma', diğeri ise 'Entausserung' olarak kullanılan 'dışsallaşma'dır (Inwood, 1992: 35- 36). Yabancılaşma, bilincin tam olarak anlaşılabilmesi için gereken yönlerin en az birinden ayrıldığı bir süreç veya durumu tanımlar. Dışsallaşma ise bilincin nesne biçiminde kendini dışa vurduğu ve bu dışavurum yoluyla kendisini daha iyi açıkladığı süreci tanımlar (Rae, 2012: 31). Lukacs, Hegelci dışsallaşmanın üç şekilde ayırt edilebileceğinden bahsetmektedir. Birincisi, ekonomik ya da sosyal alandaki tüm iş ve insan faaliyetleriyle ayrılmaz bir şekilde bağdaşan karmaşık özne nesne ilişkisidir. İkincisi, 'kapitalist dışsallaşma' biçimidir. Bu kavram kapitalist toplumda cisimlerin fetişleştirilmesinden kaynaklanan sorunlarla ilgili imalarda bulunmaktadır. Marx bu kavramı daha sonra 'fetişizm' olarak nitelendirecektir. Üçüncüsü ise dışavurum kavramının felsefi olarak genişletilmesi sonucunda 'şey olma durumu' ile nesnelliğin aynı anlamda kullanılmasıdır (Lukacs, 1975: 539- 541).

Hegel 1807 yılında yayınlanan 'Tin'in Fenomenolojisi (The Phenomenology of Spirit) eserinde ele aldığı yabancılaşma kavramı ile özne-nesne ilişkisini sorgulamaktadır (Hegel, 1986: 296- 299). Hegel sorguladığı özne- nesne ilişkisini 'Mutlak Tin' diyalektiği ile çözecektir. Hegel'e göre Mutlak Tin, sürekli hareket halinde olarak kendisini gerçekleştirdiği süreçtir. Hegel bu süreci şöyle açıklamaktadır:

'Tin, ardı ardına gelen biçimler içinde açılıp yayıldıktan sonra yine kendine dönen bütündür. ... Bununla birlikte bu bütünün gerçekliği şuradadır ki onun anları haline gelen oluşumlar yeniden gelişir ve kendilerine biçim verirler, ama yeni ortamları, yeni anlamları içinde' (Hegel, 2011: 8).

Hegel'in ben-öteki arasındaki ilişki üzerine düşünceleri de diyalektik temellere dayanmaktadır. Hegel'in felsefesinde diyalektik üç aşamada şekillenmektedir. Kendi bilincine ulaşmamış olan 'ben' (tez), kendi bilincine ulaşmaya çalışırken 'öteki' (antitez) ile karşılaşır. Bunun neticesinde 'ben' kendi bilincine ulaşmış (sentez) olur (Kiraz, 2011: 154).

Hegelci yabancılaşmada tarihin belli bir sürecinin değişmesiyle çözülemeyen ve beşeri yabancılaşma probleminden ayrılamayan felsefi bir yabancılaşma problemi söz konusudur. Hegel, Fenomenoloji'de Efendi-Köle diyalektiği ile bu konuyu çözümlenmektedir (Hyppolite, 2016: 129). Hegel'e göre insanın köle olmasının sebebi ölümden korkmasıdır. Bu korku bir yandan doğaya karşı bağımlılığını ortaya koyarken doğaya egemen olan efendiye olan bağlılığını da haklı çıkarır. Bu korku neticesinde köle hiçliğinin farkına varır ve efendi üzerinde üstünlüğe sahip olur (Kojève, 2001: 53). İnsanlar arasındaki Köle-Efendi ilişkisi varlığın kendi bilincine ulaşmasıyla başlayacak, Köle-Efendi diyalektiği şeklinde gelişecektir. Bastırılmış istek olan çalışma yoluyla doğayı dönüştüren kölenin bu etkinliği sayesinde insan dünyayı kendisine yabancı bir öz olarak yok eder ve onu kendisinin kılar (Bumin, 2016: 106). Hegel yabancılaşmanın kaçınılmaz olduğunu ve insanlığın tarihsel olgusallığının sapmalar olmadan ilerleyeceğini düşünmüyordu. İnsanlık tarihi ona göre yabancılaşmanın da tarihidir (Marcuse, 1989: 197).

### **1.2.3. Ludwig Andreas Feuerbach**

Hegel'in öğrencisi olan Feuerbach ise yabancılaşma kavramının teolojik anlamıyla ilgilenmektedir. Hegel sistemini eleştiren ve idealizmden materyalizme geçişi sağlayan Feuerbach, felsefesinin temelini 'mutlak tin'i atıp yerine 'soyut insan'ı koyarak inşa etmektedir (Thalheimer, 2013: 90-91). 'Geleceğin Felsefesinin İlkeleri' kitabında kullandığı 'Teolojinin gizi antropolojidir' (Feuerbach, 1991: 61) sözüyle insanın Tanrıyı kendisinin yarattığını, nesneleştirdiği şeyin aslında kendisi olduğunu ve sonucunda ise kendisine yabancılaştığını ileri sürmektedir (Marx, 2017: 56; Ergil, 1978: 95).

Feuerbach'a göre Tanrı ve insan birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemez. İnsan 'iyi' özelliklerini (bu özellikler insana özgü istek ve güçlerdir) Tanrıya yöneltir. İnsan bu sayede kendisini Tanrı aracılığıyla dışsallaştırır. Tanrıyı ise

yüceltir ve ona bağlılık duyar. Aslında Tanrı insanın kendi bilincinin ürünüdür. (Engels ve Marx, 2015: 37-38; Yılmaz, 2008: 1317).

Marx yabancılaşmayı dinsel boyutuyla irdeleyen Feuerbach'ın görüşlerine ve Hegel eleştirilerine katılmakla birlikte yabancılaşma kavramının alanını genişleterek soyut bir anlam kazandırmıştır (Ollman, 2012: 73).

#### **1.2.4. Karl Marx**

Çağdaş felsefe ve sosyolojinin teorik gelişimine bulunduğu katkıların yanı sıra ekonomi politik üzerine yaptığı eleştirisiyle de bir mihenk taşı olan Karl Marx yabancılaşma konusunu derinlemesine incelemiş ve literatüre büyük katkı sağlamıştır. Marx'ın yabancılaşma teorisi Hegel'in yabancılaşma kuramından farklıdır. Belli noktalarda sadece birbirinin zıddı şeklinde yorumlansa da Marx'ın teorisinin kendi şartları ve gerekçeleri içinde sağlam temelleri bulunmaktadır (Dupre, 1981: 391). Marx yabancılaşmanın gerçek ya da somut olduğunu, bilinçsel bir durumla ilgili değil, aksine insanların mevcut yaşam koşullarından kaynaklandığını düşünmektedir. Marx, yabancılaşma kavramını özellikle modern toplumdaki bir tür sıkıntıyı ya da işlevsizliği tanımlamak için ya da bir 'hastalık' olarak karakterize ederek kullanmaktadır (Wood, 2017: 64- 77). 1844 Elyazmaları eserinde yabancılaşmanın kaynağı olarak değişim ilişkilerinin ortaya çıkışı, emeğin metalaşması, iş bölümü ve özel mülkiyeti (Davidov, 1997: 73; Ergil, 1978: 95; Yılmaz, 2008: 1319) işaret eden Marx, aynı eserin 'Yabancılaşmış Emek' bölümünde kavramın aşamalarını açıklamaktadır.

Marx yabancılaşmanın gerçekleştiği dört aşamadan bahsetmektedir. Bu dört aşama öyle pay edilmiştir ki, tekrar birleştirildiğinde insanın tüm varlığını oluşturmaktadır (Ollman, 2012: 221). Bunlar; ürüne yabancılaşma, üretim sürecine (emeğine) yabancılaşma, kendisine yabancılaşma ve tüm insanlığa yabancılaşma olarak sıralanmaktadır (Overend, 1975: 309).

Marx'ın dört basamakta açıkladığı yabancılaşma kavramının ilk basamağı ürettiği 'ürüne yabancılaşma'sıdır. Yani üretim sonucunun yabancılaşmasıdır. Marx burada insan emeğinin ürünüyle olan ilişkisini ele almaktadır. Emek üretimi sonucunda meydana gelen nesne somutlaşır. Bu somutlaşma esnasında işçi emeğinin kendisine ait olmadığını düşünürse, emek ürünü karşısında yabancı bir nesneyle olduğu gibi bir ilişki içine girer. Emeğin ürünü işçiden bağımsız ve yabancı bir erk haline gelir. Bu bağlamda ürettiği ürünün kontrolü işçiden kapitaliste geçmektedir. Sonuç olarak

bakıldığında çoğu zaman işçinin kendi ürettiği nesnelere alması için parası dahi yoktur. Marx bu durumu ‘işçi ne kadar zenginlik üretir, üretime ne kadar katkı sağlarsa o kadar da yoksul hale gelir.’ sözleriyle tarif etmektedir (Marx, 2015: 140).

Yabancılaşma kuramının ikinci basamağını ‘üretim sürecine yabancılaşma’ oluşturmaktadır. İşçinin üretim süreci üzerindeki kontrolü kaybetmesiyle oluşmaktadır. Kontrolün kaybedilmesinin iki spesifik nedeni vardır. Bunlar ilki işçinin işgücünü kapitaliste satmasıdır. Kapitalist bu işgücünü satın alarak üretilen ürüne ve nasıl üreteceğine yani üretim sürecine müdahalede bulunmaktadır. Sonuç olarak üretim süreci işçi için yabancı bir faaliyet haline gelmektedir (Petrovic, 1963: 421). Üretim sürecinde kontrolün kaybedilmesine yol açan ikinci neden ise iş bölümüdür. Kapitalist sistem işçileri iş bölümüne dahil ederken onları birey olarak tek yönlü işleve sahip birer makine parçası haline getirir (Wood, 2017: 120). Bu sayede iş bölümüne başlanır başlanmaz işçinin kendisine dayatılan işin dışına çıkamadığı kısır bir faaliyet alanı oluşur. Bu durum işçinin yetenek ve yaratıcılığını köreltmenin yanı sıra gönüllü olarak istemediği fakat reddetmediği, özgürlüğünü kısıtlayan, kendisini köleleştiren yabancı bir faaliyet meydana gelir (Marks ve Engels, 2003: 33; Marx, 2011: 349).

Marx’a göre yabancılaşmanın üçüncü aşamasını bireyin ‘kendisine yabancılaşması’ ya da başka bir deyişle ‘kendi doğasına yabancılaşması’ oluşturmaktadır. Ürettiği ürüne ve üretim sürecine yabancılaşan işçi kendisine de yabancılaşmaya başlamaktadır. Kapitalizm, işçinin yaratıcı gücünü kullanmasını engellemektedir bu bağlamda işçi sadece fiziksel bir gücü ifade etmektedir. İşçi, yaratıcı gücünü kullanamaz ve geliştiremez duruma gelmektedir (Mandel ve Novack, 1975: 86). Bu da kişinin kendisine yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Marx ünlü eseri Kapital’in ilk cildinde ‘Metanın Fetiş Karakteri ve Bunun Sırrı’ başlığı altında bireyin kendisine yabancılaşmasını açıklarken ‘yabancılaşma’ kavramı yerine ‘meta fetişizmi’ kavramını kullanmaktadır. Meta fetişizmi, emek ürününün bir kez değişime girmesi sonucunda insanlarda yarattığı yanılsama etkisi olarak ifade edilmektedir (Gülenç ve Kulak, 2017: 39). Başka bir ifadeyle meta fetişizmi, insanın ürettiği metaların insana hükmeder hale geldiği, insanın değerini azaltırken meta değerinin yüceltildiği durumu ifade etmektedir. Değişim değerinin kullanım değerini aşması, metanın insan değerini aştığı durumu ortaya çıkarmaktadır (Marx, 2011: 81- 83). Nihayetinde bu süreç insanın kendine yabancılaşmasına sebep olmaktadır.

Yabancılaşma kuramının son ve tamamlayıcı basamağı ise ‘doğaya yabancılaşma’ ya da ‘diğer insanlara yabancılaşması’dır. Kapitalist sistemde işçiler değer yaratan olmalarına rağmen elde ettikleri ücret ürettikleri değer ile eşit değildir. Yani aldıkları ücretten daha fazlasını üretirler. Böylece sermaye sahipleri işçi üzerinden değer biriktirirler. Bu durum kapitalistin işçiyi bir araç ya da nesne olarak görmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle araç ya da nesne olarak görülen işçiler kendilerine ve doğaya yabancı hale gelirler. Kendine ve doğaya yabancılaşan insan ise diğer tüm insanlara da yabancılaşmaktadır.

Kısacası bu süreç işçinin ürettiği nesnenin işçiden değerli hale geldiği ‘meta fetişizmine’ ve bu bağlamda insanlar arasındaki ilişkinin de nesnelere arasındaki ilişkiler gibi görüldüğü ‘şeyleşme’ye (Marx, 2011: 815) doğru evrildiği görülmektedir.

Yabancılaşma kavramına tarihsel sürecin ürünü olarak bakan Marx, yabancılaşmanın yok edilmesi için üretim biçiminin değiştirilmesinin gerekliliğini savunmaktadır (Yılmaz, 2008: 1320). Mar’a göre yabancılaşmanın ortadan kaldırılması insanın kendini gerçekleştirmesinin ve insanlığın yeniden oluşmasının anahtarıdır. Bu anahtar süreci takip eden diğer yabancılaşma biçimlerinin de aşılmasını sağlar (Schacht, 2013: 4). Marx 1844 Elyazmaları’nda yabancılaşmanın aşamaları olarak açıkladığı dört maddenin tamamını ‘Yabancılaşmış Emek’ olarak adlandırmaktadır. Marx yabancılaşmayı tartıştığı eserlerinde kapitalizm eleştirisi yaparak yabancılaşmayı tarif etmekte ve çözüm yolunu işaret etmektedir. Kapitalist ekonominin eleştirisi aynı zamanda kapitalizmin insan üzerinde bıraktığı tahribatın felsefi ve ahlaki eleştirisidir (Aron, 2010: 131). Marx yabancılaşmanın üstesinden gelmenin insanca ve devrimci dönüşüm ile mümkün olacağını savunmaktadır. Yabancılaşma üretim ilişkileri sürecinde çıktığı gibi bu sürecin dönüştürülmesiyle de yok edilebileceğini ifade etmektedir.

### **1.2.5. Max Weber**

Çalışmalarını kapitalizmin gelişim süreci konusuna yoğunlaştıran Max Weber, yabancılaşma kavramını tıpkı Marx gibi kapitalist gelişimin bir ürünü olan çalışma ve çalışma sürecinin sonucu olarak değerlendirmiştir. Weber, ‘Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu (Die Protestantische Ethik und der Geist der Kapitalismus)’ eserinde ‘kapitalist ruh’u tanımlayarak bu yaşam standardında insanın işi için var

olduğunu ve bu durumun asketik bir eğilim taşıdığını belirtmektedir (Weber, 1999: 61).

Marx'ın yabancılaşma konusundaki düşünceleri ile Weber'in rasyonalizasyon sonucunda oluşabilecek 'demir kafes (stahlhartes Gehäuse)' metaforu benzerlik göstermektedir (Lowith, 1993: 62). Weber bürokrasi ve rasyonalitenin birbiriyle ilişkili olduğunu bu iki unsurun da kapitalizmin gelişiminde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda Weber bürokrasiyi de insanlar üzerinde baskı unsuru ve kişilerini sınırlandıran bir mekanizma olarak görmektedir. Rasyonalite yardımıyla gelişme sağlayan 'kapitalist ruh'un zaman içerisinde kişilerin bireyciliğini, yaratıcılığını yok etmeye başlayacağını ve 'demir kafes' e dönüşeceğini ifade etmektedir (Weber, 1999: 155). Bu demir kafes ise mekanikleşmenin, emeğin metalaştığı ve üretimin emeğine yabancılaştığı bir durumu tezahür etmektedir.

Yabancılaşma sıklıkla katı bürokrasinin uygulandığı ve gelişmiş kapitalist yapılarda meydana gelen bir sonuçtur. İşgörenlerin bireysel başarıları, sorumluluk alma yetileri ve özerklik ihtiyaçları çalışma ortamında sağlanmadığında yabancılaşma oluşmaya başlar (Kanungo, 1983: 124).

#### **1.2.6. Erich Fromm**

Fromm, yabancılaşma kavramını psikanalitik çerçeveden maddeci bir perspektifle yorumlamaktadır. Fromm'a göre yabancılaşma, bireyin kendini bir yabancı olarak hissettiği veya başka bir deyişle benliğinden uzaklaştığı bir deneyim durumudur (Fromm, 1955: 117). Fromm 'Özgürlükten Kaçış' kitabında kapitalizm ve modern sanayi toplumunun bireyi geleneksel otorite unsurlarından uzaklaştırdığını ve özgürleştirdiğini ancak bu özgürleşmenin olumlu bir özgürlük olmadığını belirtmektedir. Bu olumsuz özgürlükte kişi, benliği dışında gerçekleştirecek amaçlar için bir araç olmuştur ve böylece hem kendine hem de diğer insanlara yabancılaşmıştır (Fromm, 1996: 214).

Fromm'un 'Sevme Sanatı (The Sane Society)' isimli eserinde de yabancılaşma kavramı geniş bir perspektifle ele alınmaktadır. Öncelikle yabancılaşma kavramı çok tanrılı ve devamında tek tanrılı dinlerde kendini göstermiştir. İnsan emeğini ve yeteneğini kullanarak yarattığı 'meta' ya tapmaya başlamaktadır oysa 'tapılan put' insan gayreti sonucu ortaya çıkan bir nesneden başka bir şey değildir. Ancak kişi kendi yarattığı nesneye kendi üstünde bir kuvvet atfederek ona boyun eğmeye başlar

bu durum ise kendine yabancılaşmasına yol açmaktadır (Fromm, 1955:118). Fromm'a göre çoğu zaman sevgi de 'puta tapmak' gibi yabancılaşma ile sonuçlanan bir eyleme dönüşür. Sevme eylemini gerçekleştiren kişi karşısındaki (sevgi beslediği) kişiye üstün vasıflar yükler ve ona itaat etmeye boyun eğmeye başlar (Fromm, 1955: 120).

Yabancılaşmayı Fromm, başka bir açıdan ise 'nevroz' kavramıyla açıklamaktadır. Kişinin içinde barındırdığı güç ve sınırsız zenginlik tutkusu ve bu tutku ile motive olan kişi artık kendi istekleri için yaşamaz. İçinde barındırdığı dışsal isteklerinin esiri olmuştur. Kişinin eylemleri ona ait değildir ve bu bilinçdışı faaliyetler nevrotik davranışlar olarak tanımlanır. Nevrotik birey ise yabancılaşmış bireydir (Fromm, 2003: 127; Fromm, 1955: 120).

### **1.2.7. Herbert Marcuse**

Marcuse modern kapitalist toplum odaklı çalışmalar üzerine yoğunlaşmakta ve işçi sınıfının bilinçlenmesi yoluyla yabancılaşmanın aşılacağı yönündeki Marx'ın öngörülerinin geçerliliğini yitirdiğini belirtmektedir. Marcuse'e göre yabancılaşma olgusu sadece işçi sınıfı için değil modern kapitalist toplumların tüm sınıfları için geçerli olan bir olgudur (Marcuse, 1990: 21- 22). Bu düşüncesini ise bazı tespitlerde bulunarak desteklemektedir. Marcuse gelişen otomasyon sebebiyle el emeğini kullanan iş gücünün önemini yitirmeye başladığını, makineleri kullanan işçilerin ise katı bir denetime tabi tutulduğunu ve giderek köleleştiğini belirtmektedir. Ancak kapitalizmin önceki aşamalarına göre örgütlenmiş işçi sınıfı bu ötekileştirmeyi daha az hissetmektedir. Bu durum da işçi sınıfını yabancılaşma konusunda toplumun diğer sınıflarıyla birleştirmektedir (Tolan, 1980: 160).

Teknolojinin hızlı gelişimi modern sanayi toplumunda bireyler üzerinde kontrolü sağlamak için kullanılmaktadır. Gelişmiş teknoloji yaşamın her alanında yaşam kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır. Toplumun yükselen yaşam kalitesi onları daha fazla tüketmeye itmektir. Bu sayede de sistematik olarak bir üretime ihtiyaç duyulmaktadır (Marcuse, 1998: 50). Marcuse'e göre insanlar satın aldıkları lüks ev, araba ve benzeri nesnelere kendilerini bulmaktadırlar. Dolayısıyla da bireyi topluma yakınlaştıran sistem bireyin ihtiyaçları üzerinden şekillenir hale gelmektedir (Marcuse, 1990: 8). Teknolojinin egemen olduğu ve yeniden şekillenen toplum kolay yönlendirilebilen bir toplum haline evirilmektedir. İşçi sınıfının da etki gücünü



yitirmesiyle silahsız kalan toplum ‘tek boyutlu toplum’ olarak nitelendirilmektedir (Tolan,1980: 161).

### **1.2.8. C. Wright Mills**

Charles Wright Mills, yabancılaşmaya Marksist çerçevede katılmakta ancak kavramın sadece işçi sınıfının değil çalışan bütün sınıfların sorunu olduğunu belirterek Marksist perspektiften bu noktada ayrılmaktadır (Mills, 2000: 95). Mills ‘Beyaz Yakalılar (White Collor)’ isimli çalışmasında beyaz yakalılar olarak bilinen hizmet sektöründe işgören sınıfın işe yabancılaşma deneyimlerini incelemektedir. Mills bu sınıfı sayılarının kalabalık olmasına karşın toplumsal gücün bilincinden yoksun orta sınıf olarak tanımlamaktadır (Tolan, 1980: 162). Mills bu çalışması ile yalnızca sınıflar arasında köprü kurmakla kalmayıp yabancılaşma kavramına tüm sınıflar açısından bir sorun olarak bakılmasının yolunu açmıştır (Horowitz, 1966: 234).

Mills’e göre yabancılaşma çalışma sürecinde iş bölümü ve uzmanlaşma ile gerçekleşmektedir. İşe yabancılaşma, işgörenin yaşamını sürdürebilmek için iş sözleşmesi yoluyla emeğini, enerjisini ve becerisini satmasıdır (Mills, 1969: 225). Yeni oluşan beyaz yakalı sınıfının neden yabancılaştığı üzerinde de duran Mills bunu şöyle açıklamaktadır; ‘Politikada, ekonomide, aile ve din yaşantımızda ve yaşamımızın tüm alanlarında 18 ve 19. yüzyılın sarsılmaz doğruları ya yıkılmış ya da çözülmüş bulunmakta, buna karşın modern yaşamı çevreleyen görenekleri belirginleştiren yeni toplumsal değerler görülmemektedir... Beyaz yakalı, yaratmadığı bir dünyada yaşamaktadır.’ (Tolan, 1980: 162). Bu tarihi değişim kırsaldan şehre kişisel ve toplumsal olarak büyük ölçüde özgürlüğün kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Gillam, 1981: 10).

### **1.2.9. Melvin Seeman**

Melvin Seeman ‘On The Meaning of the Alienation (Yabancılaşmanın Anlamı Üzerine)’ isimli makalesinde yabancılaşma kavramını sosyo-psikolojik olarak incelemiş ve kavramın modern ampirik çalışmalarda da incelenemesinin önünü açmıştır. Yabancılaşma kavramının tarihsel teorik birikimini modern ampirik yöntemle bağdaştırarak kavram üzerindeki farklı yaklaşımları bir araya getirmiştir. (Seeman 1959: 783).

Seeman, literatürde farklı yaklaşımlar olduğunu ve aslında yabancılaşma kavramının bu bağlamda beş görünüme sahip olduğunu belirtmiştir. Bunlar ise çalışmasında sırasıyla; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık / normsuzluk, topluma yabancılaşma / tecrit ve kendine yabancılaşma olarak sıralanmaktadır (Seeman, 1959: 784- 789):

Güçsüzlük (powerlessness), bireylerin ve/veya grupların hedeflerine ulaşacak yetiyi kendilerinde görmeme durumu, fiilleri üzerinde etki sahibi olamama ya da mevcut durumun asla değişmeyeceği algısıdır.

Anlamsızlık (meaninglessness), kişinin farklı alternatifler konusunda fikir beyan edememesi ve içinde bulunduğu durumun da bireye bir şey ifade etmemesi, anlamsız gelmesi durumudur.

Kuralsızlık (normlessness) ise bireyin, hedeflerine toplumsal normlarla ulaşabileceği algısının zayıflamasıdır. Başka bir açıdan ise bireyde toplumsal normların dışına çıkarak hedeflerini gerçekleştirebileceği algısının güçlenmesi halidir.

Topluma yabancılaşma/ tecrit (isolation), toplumun önem atfettiği değerlerin birey nezdinde bir öneme sahip olmaması ya da tam tersi durumun gerçekleşmesidir.

Kendine yabancılaşma (self- estrangement), bireyin edimlerinin kendi amaçlarından ziyade başkalarının amaçları için bir araç haline gelmesi durumudur.

Seeman, yabancılaşma ile beraber anomi kavramının da üzerinde durmakta ve bu iki kavramı birleştirmeye çalışmaktadır. Yabancılaşmanın beş boyutunu oluşturduğu çalışmasında da güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutlarının Marx'ın yabancılaşma yaklaşımından, normsuzluk ve anlamsızlık boyutlarını ise anomi olgusu çerçevesinde oluşturduğu düşünülmektedir (Tolan, 1980: 128).

### **1.3. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI**

Yabancılaşma kavramı, anlamı ve ölçülebilirliği açısından belirsizlikler taşımaktadır. Yabancılaşma kavramı çerçevesinde birçok farklı tanım kullanılmıştır ancak bu tanımların hepsi de kavramı tam anlamıyla açıklamakta eksik bulunmaktadır (Vallas, 1987: 530). Yabancılaşmanın bu eksikliğini giderebilmek amacıyla Seeman (1959, 1967, 1971, 1975, 1983), kavramın çağdaş bir yorumunu sunmaktadır. Seeman (1971) kentsel yabancılaşma üzerine yaptığı çalışmasında yabancılaşmanın beş bileşenini açıklamaktadır. Bu bileşenler; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma olarak sıralanmaktadır (Sarros vd., 2002: 287).

### **1.3.1. Güçsüzlük**

Seeman ‘güçsüzlük (powerlessness)’ tanımını ‘işçinin, emeği sonucunda meydana getirdiği ürün üzerinde tasarrufunun olmadığı ve ürünü üretirken de katı bir kontrol mekanizmasıyla karşılaşması’ olarak tanımlamaktadır (Seeman, 1959: 784). Bu bağlamda işçi üretim sürecinin öznesi konumunda iken çıktı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Yabancılaşma kavramının güçsüzlük boyutuna ilişkin ilk düşünceler aslında Hegel ve Marx’a aittir. Hegel ve Marx güçsüzlük boyutunu işçinin kendi gücü ile ürettiği ürünün ekonomik kaderi üzerinde söz sahibi olamaması olarak ele almaktadır (Dean, 1961: 754). Marx, yabancılaşma kavramına geniş yer verdiği 1844 Elyazmaları eserinde güçsüzlük boyutunu ‘emeğin ürettiği nesne, onun ürünü, yabancı bir varlık olarak üretenden bağımsız bir erk halini alır ve ona karşı koyar’ şeklinde açıklamaktadır (Marx, 2015: 140).

Güçsüzlük boyutunun başka bir tanımı ise psikolojik terimlerle yapılmaktadır. Bireyin kendini gerçekleştirme ve kendini beğenme gereksinimlerini karşılayamayacağını hissetmesi durumunda yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu gerçekleşmektedir (Nelson ve O’Donohue, 2006: 10). Güçsüzlük, bireyin psikolojisinde başlayan bir durum iken toplumsal ve örgütsel düzeylerde de kendini gösterecektir. İşçilerin bireyselliklerini kaybetmelerine yol açan çalışma koşulları, işçileri kimliklerini sorgulamaya ve niteliklerini kaybettiğini düşünmeye itmektir. Bu ise en ağır sonuç olan insan onurunun zedelenmesine sebep olmaktadır. Bu durumun sonuçları örgütsel ve sosyal alanda düşük üretkenlik, moral bozukluğu, devamsızlık, motivasyon eksikliği gibi olumsuzluklara yol açmaktadır (Kanungo, 1992: 414).

### **1.3.2. Anlamsızlık**

Yabancılaşmanın ikinci boyutu anlamsızlık (meaninglessness) durumudur. Anlamsızlık Seeman’ın tanımlamasıyla, ‘bireyin karar verme sürecinde belirsizlik yaşaması ve neye karar vereceğini tayin edememesi’ durumudur (Seeman, 1959: 786). Bu bağlamda yabancılaşmanın ilk boyutu olan güçsüzlük, meydana gelen sonuçlar üzerinde kontrol yetkisinin yoksunluğunu ifade ederken, ikinci boyut olan anlamsızlık ise sonuçların meydana gelmesini sağlayacak olan karar verme aşamasındaki kararsızlığı ifade etmektedir.

Anlamsızlık Marx'a göre iş ve ürünün önemini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bir işyerinin ya da ürünün işçi açısından taşıdığı anlamın şiddetidir (Nelson ve O'donohue, 2006: 11).

Örgütsel bağlamdaki anlamsızlığın sebebi ise bütünün parçası olamama sorunudur. Anlamsızlık boyutu, çalışanların çalışma sürecine entegrasyonunu açıklamaktadır. Daha açık bir ifadeyle işçiler çalışma süreci içindeki rollerinin önemini kavrayamadığı zaman anlamsızlık meydana gelmektedir (Horton, 1964: 293; Mottaz, 1981: 516). İşyerleri ve görevleri sıkıcı, sıradan, diğer çalışma faaliyetlerinden kopuk görülüyorsa, işçiler yaptıkları işin anlamsız olduğunu düşünebilirler. İşçiler yaptıkları işin, örgütün bütününe nasıl katkı sağladığını fark edemezlerse bu durum çalışanlarda amaç ve işlev kaybına yol açar. İşyerindeki bu anlamsızlık hali üretim sürecinde yabancılaşmayı derinleştirmektedir (Shepard, 1972:166; Sarros, 2002: 287).

### **1.3.3. Kuralsızlık (Normsuzluk)**

Yabancılaşma kavramının üçüncü bileşeni olan kuralsızlık (normsuzluk), amaca ulaşılacak araçlarla kuralların uyumlu olmadığı durumu ifade etmektedir (Seeman, 1959: 787). Anlamsızlıktan kuralsızlığa geçiş aşamasında her iki kavramda da 'anomi' kavramının etkileri görülmektedir. Normların düzenleyici gücünü yitirmesi olarak açıklanan kavram (Seeman, 1975:102) Durkheim'in anomi kavramı çerçevesinde oluşturulmuştur. Anomi, Durkheim'in hem 'Suicide' (1897) hem de 'The Division of Labour in Society' (1893) eserlerinde geniş yer bulmuştur. Anomi, yaşama amaç veya yön verebilecek değerlerin yokluğu, sosyal değerlerin kaybı, insan isteklerinin sınırlarının ortadan kalkması nedeniyle ortaya çıkan belli tutum ve davranışlardır (Dean, 1961: 754). Durkheim anomiyi 'erişilmez olduğunu kabul etmemiz gereken bir amacı izlemek, kendini bitmeyecek bir hoşnutsuzluğun içine kapatmaktır.' şeklinde yorumlamaktadır (Durkheim, 2013: 250).

Kuralsızlık ya da anomi kavramları, toplumsal durum ne olursa olsun her zaman birey ve toplumsal kontrolün kısıtlayıcı güçleri arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Horton, 1964: 285). Kurallara aykırı veya şüpheli davranışlar, hedeflere ulaşıldıkça ve ihtiyaçları karşılandıkça kabul edilebilir hal almaya başlar. Toplumun norm ve değerleri kişilerin uygun davranması beklentisi ile oluşturulur. Bazı bireyler için toplumsal normlara göre yaşayamamaları yabancılaşmaya neden olmaktadır (Holcomb- McCoy, 2004: 192).

#### **1.3.4. Topluma Yabancılaşma (Tecrit/ İzolasyon)**

Topluma yabancılaşma diğer anlamlarıyla izolasyon yada tecrit yabancılaşmanın bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Topluma yabancılaşma yani toplumdan uzaklaşma, topluma karşı kendini izole etmek ya da toplum tarafından tecrit edilmek, yalnızlaştırılmak anlamlarını taşımaktadır. İzolasyon, Seeman'ın tanımına göre; 'toplum nezdinde yüksek değerler biçilmiş hedeflere veya inançlara aynı oranda katılmamayı ve önem vermemeyi' ifade etmektedir. Seeman kültürel yönden farklılaşmayı bireylerin egemen kültürü reddetmesi olarak düşünmektedir (Kohn, 1976: 117). Seeman'a göre toplumsal yabancılaşmayı en çok entelektüeller yaşamaktadır. Buna ek olarak Seeman toplumsal yabancılaşmanın, toplumsal uyum eksikliğinden kaynaklanmadığını sadece popüler kültürün farklılık göstermesi neticesinde bireylerin istek ve beklentilerinin değişmesiyle ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Seeman, 1959: 788).

Sosyal izolasyon bir durumun nesnel özellikleriyle ilgilidir ve diğer insanlarla ilişkilerinin bulunmaması anlamına gelmektedir. Bireylerin sınırlı sayıda bağlarının olması toplumdan izole edilmiş olmaları anlamına gelmektedir (De John Gierveld vd., 2006: 486). Samuel ve diğerlerine göre izolasyon tanımı, bir insanın kuyunun dibinde yalnız oturuyor gibi hissettiği durum olarak açıklanmaktadır (Samuel vd., 2014: 3).

Yabancılaşmayı besleyen bir toplum, sonunda insanların birbirlerinden uzaklaşmasına neden olur. Bireycilik yaklaşımı, beraberinde birbirleriyle herhangi bir bağı olmayan, ortak bir amaca hizmet etmeyen, samimiyetin olmadığı insan topluluklarını getirir ve bu durum toplumsal izolasyona sebep olmaktadır (Mejos, 2007: 76). Toplumsal yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalarda kent yaşamı (Fischer, 1973), işsizlik ve iş memnuniyetsizliğinin (Winefield vd., 1991) toplumsal yabancılaşmanın nedenleri arasında olduğu belirtilmektedir. Topluma yabancılaşmanın ölçütü olarak Nettler'in (1957) yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçekle yapılan araştırmada, bireylerin popüler kültür anlayışlarından din, düşünce ve evlilik gibi birçok konuya kadar diğer insanlardan farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Bolton, 1972: 545).

### 1.3.5. Kendine Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının son boyutu olan ‘kendine yabancılaşma’ farklı disiplinler tarafından yorumlanmaktadır. Fromm, kendine yabancılaşmayı ‘edimleri kendisine ait olmayan, kendi istekleri doğrultusunda hareket ettiği yanılsamasına kapılan kişidir ve başka insanlar nasıl ona yabancıysa o da kendi kendine yabancıdır’ şeklinde tanımlamaktadır (Fromm, 1955: 121). Seeman kendine yabancılaşmayı Fromm, Mills ve Marx özelinde inceler ve ‘özün anlam kaybı’ olarak tanımlar (Roberts, 1987: 346). Kendine yabancılaşma denilen kavram esas itibariyle bireyin kendini tatmin edici, yeterli bulamaması veya kendini ifade etme faaliyetlerinin anlamını yitirmesi olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959: 790). Ancak kendine yabancılaşma, kişinin kendi değerine olumsuz bir değerlendirme yapmasının ötesinde; kendinden kopuk olma, amaçsız olma, sıkılmış hissetme, hayatın sunduklarına yanıt vermekten alıkoyma duygusunu da beraberinde getirmektedir (Kohn, 1976: 115).

Modern sosyoloji açısından kendine yabancılaşma bir işçinin kendi özünden uzaklaşması, görevleri karşısında duyarsızlaşması anlamına gelmektedir. Marx yabancılaşmanın bu boyutunu ‘dışsallık’ olarak açıklamaktadır. İşçinin faaliyet gösterdiği işinin sonuçları kendisinin dışında dışsal bir kütle haline gelerek işçi üzerinde hâkimiyet kazanır (West, 1969: 5).

Kendine yabancılaşma, işçinin yaşam giderlerini karşılamak amacıyla çalıştığı, iş gördüğü faaliyet sonucunda oluşur. Çalışmak zorunda olduğu iş, işçinin gözünde; kendini gösterme imkanı bulamadığı, sıkıcı, monoton, kendi kontrol ve güç yetkisini kullanamadığı ve mesleki gelişimini engelleyen bir iştir (Blauner, 1964: 29). İşçi bu süreçten zenginliği oluşturan nesnenin öznel kaynağı ama bu zenginliğe ulaşacak her türlü nesneden uzaklaşmış olarak çıkar. İşçi kendi emeğine yabancılaşmış ancak kapitalist tarafından bu emek mülk edinilmiş ve sermayenin bir parçası haline getirilmiştir (Marx, 2011: 551). Marx’a göre insanın ürettiği nesnelere yabancılaşması sonucu insanın yabancılaşması da başlar. Üretken faaliyetin yabancılaşması sadece insanın yabancılaşmasını değil aynı zamanda üretim sonuçlarının yabancılaştırılması ve insanın kendine yabancılaşmasını da beraberinde getirmektedir (Petrovic, 1963: 421- 422).

## 2. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

### 2.1. TANIMI

Yabancılaşma kavramı farklı birçok disiplinde incelenme imkânı bulmuştur. Kavramın işletme ve yönetim bilimleri alanlarında da 'işe yabancılaşma' olarak incelenmeye başlaması ilk olarak Marx ile karşımıza çıkmaktadır (Kanungo, 1990: 796). İşe yabancılaşmayı ve nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır (Marx, 1844; Seeman, 1959; Blauner, 1964; Mottaz, 1981). Ancak kavramın farklı disiplinlerdeki aşırı kullanımının kavramsal karışıklığa yol açmış olması ve kavramın negatif yönü yönetim çalışmalarında göreceli olarak ihmal edilmesine sebep olmuştur (Nair ve Vohra, 2009: 295).

Kavramın genelden özele indirgenerek incelenmesinin gerekliliğini vurgulayan kişi ise Clark olmuştur. Toplumsal düzeyden örgütsel düzeye indirgenerek yapılacak çalışmaların daha anlamlı olacağını savunmuştur (Shepard, 1973: 65). Clark bu düşüncesini çalışmasında 'Tek bir organizasyon açısından bakıldığında yabancılaşma kavramı, toplumu bir bütün olarak kapsayarak yapılacak incelemelere kıyasla daha doğru, anlamlı ve net sonuçların alınabileceği bir ortam sağlayacaktır.' şeklinde açıklamaktadır (Clark, 1959: 851).

İşe yabancılaşma nesnel çalışma koşulları sunucunda meydana gelen öznel duygu durumlarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle işe yabancılaşma, işçilerin çalışma şartları üzerinde kontrolü kaybetmesi sonucunda işlerine, örgütün norm ve değerlerine karşı tutarsız davranma durumu olarak tanımlanmaktadır (Mottaz, 1981: 517).

Blauner'a göre işçilerin iş faaliyetleri üzerindeki kontrolleri azaldıkça, üretim sürecine daha az katkıda bulunurlar. Bu durum da rollerinin önemini yitirdiğini hissetmelerine ve işe yabancılaşmalarına yol açmaktadır (Peterson, 1965: 83). Başka bir tanımlamaya göre işe yabancılaşma, mesleki gelişimin yavaşlaması ve mesleki normları yerine getirmede yaşanan güçlükler sonucunda meydana gelen olumsuz hisler olarak açıklanmaktadır (Aiken ve Hage, 1966: 497).

Yabancılaşma kavramı organizasyonlar için önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Marx'a göre üretim sürecinin mekanize edilmesi, artan kontrol mekanizması işçilerin hayatlarını devam ettirebilmesi için emeğini satmaya ve üretken faaliyetlere katılma hakkını bırakmaya zorlar. Böylece işe yabancılaşma gerçekleşir (Kanungo, 1983: 121). Bu bağlamda çalışma hayatının niteliğinde

meydana gelen bozulma yabancılaşan, düşük verimli ve düşük üretkenliğe sahip organizasyonlara sebep olmaktadır (Kanungo, 1983: 120).

## **2.2. İŞE YABANCILAŞMANIN SEBEPLERİ**

İşe yabancılaşma, işin içinde ve dışında hem işgörenin kendi üzerinde hem sosyal hayatında hem de örgüt üzerinde etkisi olan psikolojik bir ayrılma halidir (Banai ve Reisel, 2007: 466). Yabancılaşmaya sebep olan etkenler, incelendiği bazı çalışmalarda bireysel ve örgütsel sebepler olarak incelenirken (Chiaburu, 2014; Sarros, Santora ve Densten, 2002) bazı çalışmalarda ise örgütsel ve çevresel unsurlar (Şimşek vd., 2006; Kohn, 1976) olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda işe yabancılaşmanın nedenleri bireysel unsurlar, örgütsel unsurlar ve çevresel unsurlar şeklinde açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Bireysel Sebepler**

Yabancılaşmaya neden olan bireysel sebepleri; inanç ve tutumlar, kişisel özellikler, beklentiler, iş doyumunu, psikolojik durum olarak sıralayabiliriz. İşgörenin psikolojik olarak kendini yetersiz görmesi, işinin kendisine bir anlam ifade etmemesi durumunda yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde işgörenin tutum ve davranışları örgütsel tutumlarla bağdaşmadığında işgören işyerine olan bağlılığını yitirmekte ve işine yabancılaşmaktadır. İşgörenin kişisel özellikleri, hayata bakış açısı, ya da işinin onu tatmin etmemesi gibi etkenler de işe yabancılaşmaya yol açan sebepleri oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada bireysel sebeplerin de örgütsel sebepler başlığı altında incelendiği görülmektedir.

### **2.2.2. Örgütsel Sebepler**

İşe yabancılaşmaya sebep olan örgüt içi sebepler; örgütsel yapı, çalışma koşulları, iş bölümü, üretim biçimleri, bilgi dolaşımı, grup özellikleri ve denetim olarak sıralanabilir. Yabancılaşmaya sebep olan bu örgütsel nedenler ise şöyle açıklanmaktadır.

**Örgütsel Yapı:** Örgüt yapısındaki katı bürokrasi, işgörenin hareket kabiliyetini kısıtlayan ve fikirlerini özgürce ifade etmesine engel olan bir baskı kurmaktadır. Bu durum işgöreni kendi kişiliğinden yabancılaştırmaktadır. Örgüt yapısından kaynaklanan yabancılaşma, katı kurallar, merkezi karar alma, politikalar ve



prosedürler katı bürokratik yapının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Sarros, 2002: 288- 289). Literatüre katkı sağlayan birçok araştırma da bürokratik yapı ve merkezi otorite gibi örgüt yapılarının işçinin yabancılaşmasına neden olduğunu göstermektedir (Aiken ve Hage, 1966; Sarros, 2002; Zeffane, 1993; Witt, 1993; Bajaj, 1982 ).

**Çalışma Koşulları:** İşyerindeki fiziki ve psikolojik çalışma koşulları yabancılaşma üzerinde etkilidir. Çalışma koşullarında meydana gelecek bir bozulma işgörenin yabancılaşmasına, veriminin düşmesine sebep olurken organizasyonların da verim ve üretkenliklerinde düşüşe yol açacaktır (Kanungo, 1983: 120). İşyerinde çalışma koşullarını etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar; gürültü, çalışma saatleri, monotonluk, ısı, ışık, yoğun çalışma temposu, sabit bir alanda sabit bir hareketle çalışma zorunluluğu, katılım, insan ilişkileri, iş güvenliği, maruz kalınabilecek radyasyon ya da zararlı gazlar olarak sıralamak mümkündür (Şimşek vd., 2006: 576). Çalışma koşullarının yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Mottaz, 1981; Şimşek vd., 2006; Nair ve Nohra, 2009; Taveggia ve Ziemba, 1978).

**Üretim Şekli ve İş bölümü:** Üretim şekli, örgütlerin üretim konusunu oluşturan çıktıların üretildiği yöntemdir. Üretim şekli gerek ürünü üretirken gerek hizmeti sunarken yabancılaşmaya sebep olabilmektedir. İş bölümü kavramı aslında özü itibariyle hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İş bölümü bir taraftan zenginlik kaynağıdır ve ticaretin ve zanaatın gelişimde rol oynarken, diğer taraftan görevde uzmanlaşmayla çalışanların yeteneklerinin sönümlenmesine sebep olmaktadır (Esin, 1982: 19). İş bölümünün aşırı uygulanması sonucunda işçi yaptığı işe anlam yükleyememekte, işletme açısından bu işin önemini kavrayamamaktadır. İşçiler için bir anlam ifade etmeyen bu işin sonucunda işçilerde yabancılaşma davranışı görülmeye başlanmaktadır (Shepard, 1973: 73).

**İnanç, Tutum ve Değerler:** Bireylerin inanç, tutum ve değerleri, çevresinde olup biten olaylara karşı yani hayata karşı takındığı duruşunu ve düşüncesini belirlemektedir. Bir örgütün işgörenleri için ise inanç ve tutumlar örgütten beklentilerini ve örgüte olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Ancak işgörenlerin örgüte güven duymaması, kendi inançları ve değerleriyle ters düşmesi, örgüt ile ortak hedefleri olmaması örgüt içerisinde işe yabancılaşmanın da en temel sebeplerini oluşturmaktadır (Mendoza ve Lara, 2007: 59). İşin amacı, hedefleri ve örgüt değerlerinin anlaşılması örgüt içerisinde işgören ile aynı paydada buluşmayı ifade

etmektedir. Bu ise işyerinde uyumu, örgütsel katılımı, güven duygusunu ve işbirliğini artırmaktadır (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 12). Literatürde yapılan çalışmalar da bu kanıyı destekler niteliktedir (Aiken ve Hage, 1966; Sarros vd., 2002; Meyer, Allen ve Smith, 1993).

**Bilgi Dolaşımı:** Örgütün düzenli bilgi dolaşımı etkili bir şekilde yönetilen bilgi akışı ile gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim bilginin hareket halinde olduğu bir süreçtir. Örgütsel iletişim, işgörenler arasındaki koordinasyonu sağlama açısından önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin örgüt hakkında bilgi sahibi olması örgüt içinde uyumu, etkinlik ve verimliliği de sağlamaktadır. Ancak örgütte meydana gelen değişikliklerden haberdar edilmeyen işgören memnuniyetsizlik yaşamakta, örgüte duyduğu bağlı yitirmektedir. Bu durum ise işgörenin etkililiğine yansımakta ve yabancılaşmaya yol açmaktadır (Yatkın, 2009: 49- 50).

**Diğer Sebepler:** Yabancılaşma üzerinde etkili olan belli başlı etkenler dışında literatürde henüz yeni çalışılmaya başlanmış güncel konular da bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel sinizm (Çivilidağ, 2015; Yıldız ve Şaylıkay, 2014), liderlik davranışı (Banai ve Reissel, 2007; Sarros vd., 2002; Tanrıverdi ve Kahraman, 2016), duygusal emek (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Yıldız, 2017), örgütsel sessizlik (Çiftçi ve Öneren, 2017), mobbing (Zengin ve Kaygın, 2016), iş tatmini (Yalçın ve Koyuncu, 2014, Uysaler, 2010; Turan ve Parsak, 2011) olarak sıralanmaktadır.

### **2.2.3. Çevresel Sebepler**

İşe yabancılaşmayı etkileyen örgütsel sebeplerin dışında örgüt dışından çevresel faktörler de etkilemektedir. Bu çevresel faktörleri; ekonomik yapı, teknoloji, toplumsal ve kültürel yapı, kitle iletişim araçları, politik ve hukuki yapı, sanayileşme ve kentleşme, sendikal örgütlenmeler olarak sıralayabiliriz. İşe yabancılaşmaya neden olan bu sebepler şöyle açıklanmaktadır.

#### **Ekonomik Yapı**

Ekonomik yapı, yabancılaşmanın nedenleri arasında yer alan ve esasında hem örgütsel hem de çevresel neden olarak sayılabilecek bir faktördür. Ekonomik yapının örgüt içinde sağlam olması işgörenlerin ekonomisini de ayakta tutar ve örgütsel düzeyde bir sorun meydana gelmez. Ekonomik yapının çevresel anlamda yani ülkenin ekonomik yapısının sağlam olması ise örgütün sektörel var oluşunu ve devamlılığını sağlayacaktır. Ancak ekonomik yapıda sorunların, bozulmaların meydana gelmesi yabancılaşmayı da beraberinde getirecektir. Yabancılaşma ile

mücadelede ekonomik yapıya önem verilmesi gerekmektedir (Bell vd., 1973: 87). Çünkü insanın insanca yaşam sürdürebilmesi için gerekli koşul ekonomik yapıdır. Marx bu noktada ekonomik yapıyı tüm ideolojik yapıların üstünde görmesine rağmen Fromm ise ekonomik yapıların psikanaliz ile ortaklaşması gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle ekonomik yapı, insan yaşamını nitelikli ve kaliteli sürdürebileceği toplum inşasında önemli rol oynamalıdır (Esin, 1982: 104).

### **Teknolojik Yapı**

Teknoloji, günümüzde gösterdiği gelişim dolayısıyla insan yaşamını kolaylaştırır da yabancılaşma üzerinde etkili faktörlerden birisi konumundadır. Gelişen teknoloji ile makineler işgörenleri hapseden, onları yutan ve onlara hükmeden birer ‘canavar haline dönüştüğü’ şeklinde ifade edilmektedir (Cotgrove, 1972: 438). Teknolojinin gelişimi, kontrolün el değiştirerek insandan makineye geçmesine sebep olmuştur. İnsan makine tarafından yönetilir hale gelmiştir. Bu durum ise yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Shepard, 1977: 2- 3; Erikson, 1986: 2). Teknolojinin bu aşaması Marxist öğretide de yabancılaşmanın bir nedeni olarak görülmektedir. Teknolojinin insan doğasında yol açtığı bu değişim işgörenin yaratıcılığını, yeteneklerini, verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bu durum örgüt açısından da belli başlı problemlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Literatür incelendiğinde teknolojik gelişimin yabancılaşmayı tetiklediği görüşünü destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Blauner, 1964; Shepard, 1973; Shepard, 1977; Vega ve Brannan, 2000).

### **Toplumsal ve Kültürel Yapı**

Bireylerin yaşadığı toplum ve o toplumlara ait kültür yapısı insan davranışlarında etkili bir faktördür. Kişinin yaşadığı toplumda yabancılaşma yoğun olarak gözlemlenebiliyorsa zamanla bu kişi de yabancılaşmaya başlayacaktır. Toplumun genel doğruları ile kişinin doğruları birbiriyle çatışacaktır. Fakat birey, kendi doğrularını bir kenara itip topluma ayak uydurmaya başladığında ise kendi özüne yabancı hale gelecektir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 13). Toplumsal ve kültürel yapı içinde; insanların yaşam tarzlarının değişmesi, aile yaşamlarının değişmesi, gelenek ve göreneklerin değişmesi, değer yargılarının değişmesi, toplumsal beklenti ve etik değerlerinin değişmesi yabancılaşmayı hızlandıran faktörlerdir (Şimşek vd., 2006: 576).

### **Sanayileşme ve Kentleşme**

Sanayi Devrimi ve devamında gerçekleşen yoğun sanayileşme insan yaşamını, çalışma hayatını ve ekonomik sistemleri köklü bir değişime mahkum etmiştir

(O'Rourke, 2011: 6). Üretim tarzı olarak seri üretime geçilmiş, küçük tezgahların yerini buharlı makineler almıştır. Bu durum ise emek, ücret ve sermaye ilişkisini yeniden yapılandırmıştır. Bu bağlamda ise işçi sınıfı yani proletarya doğmuştur. İşverenin ve makinenin emri altında çalışmak zorunda kalan işgören üretim sürecinde söz hakkı olmadığı için işine yabancılaşmaktadır (Yüksel, 2014: 175- 176). Sanayi Devrimi, nasıl ki sanayileşmeyi tetikleyen unsur olduysa yoğun sanayileşme ise kentleşmeyi etkileyen unsur olmuştur. Kentleşmenin hızlı gelişimi birtakım olumsuzlukları beraberinde getirmiştir. Çarpık kentleşme, çevre sorunları, niteliksiz işgücünün yanı sıra kalabalık ve birbirinden farklı kitlelerin bir arada yaşamaya başlaması bireyselliği de ortaya çıkarmıştır. Oluşan bu kozmopolit topluma ayak uyduramama, kültür karmaşası yaşama, kalabalık yığınlar içinde kendini yabancı hissetme, komşusuna nefret duyma, kendi çıkarlarını gütmeye gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Fischer, 1973: 311). Kentsel yaşamın büyümesi kişi özgürlüğünü önemli ölçüde kısıtlamakta bireyler yalnızlaşmakta ve yabancılaşmaktadır.

### **Politik ve Hukuki Yapı**

İşe yabancılaşmayı etkileyen çevresel nedenlerden biri de ülkenin içinde bulunduğu politik ve hukuki yapıdır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için gereken koşulların başında güvenli ve istikrarlı bir ortam gelmektedir. Politik yapı olarak kategorize ettiğimiz bu alan içinde; siyasal iktidarın yetkinlik seviyesini, ülkenin diktatörlük ya da faşizm gibi kötü yönetsel biçimlere kayması, darbe, iç savaş, sürekli tekrarlanan erken seçimler, baskı gibi çeşitlendirebileceğimiz koşulları da içinde barındırır. Örgütler bu ve benzeri koşulların yaşandığı ortamlarda çekingen, yatırım konusunda kararsız bir tutum sergilemektedir. Bu durum örgütün çalışanlarını da etkilemekte ve stres, tedirginlik ve korku ortamı oluşmaktadır. Tüm bu zincir sonucunda yabancılaşma meydana gelmektedir. Bu bağlamda hukuki yapı ise kamusal alanın birçok katmanında varlık göstererek siyasal statükonun kalıcılığını meşrulaştırmaya çalışan bir rol oynamaktadır (Akman, 2012: 113). Sonuç olarak bu hukuki yapıyı yaşamak zorunda kalan birey ve örgütler, içinde yaşadıkları düzene karşı yabancılaşmaya başlayacaklardır.

### **2.3. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI**

İşe yabancılaşma olgusu meydana geldiğinde bir dizi sonucu da beraberinde getirmektedir. İşe yabancılaşma neticesinde; iş tatminsizliği, tükenmişlik, düşük öz

saygı, işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü, sağlık sorunları, sosyal ilişkilerde başarısızlık, kalitesiz yaşam, aşırı uyuşturucu ve alkol kullanımı, intihar eğilimi gibi hem bireysel hem örgütsel hem de toplumsal alanı etkileyen bir takım sonuçlar meydana gelmektedir.

İşe yabancılaşmanın en temel sonuçlarının başında iş tatminsizliği gelmektedir (Shepard, 1977; Blauner, 1964). İş tatmini, işgörenin icra ettiği işe duyduğu memnuniyet ya da hoşnutsuzluk seviyesini bilişsel olarak değerlendirip ifade ettiği durumdur (Brief, 1998: 86). İşine yabancılaşan işgören, işini isteksiz yapmaya hatta yaptığı iş kendisini tatmin etmemeye başlamaktadır. Bu bağlamda yabancılaşmanın bir sonucu olan iş tatminsizliği meydana gelmekte ve yabancılaşma iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Shepard, 1971: 559). Bununla birlikte iş tatminsizliği de örgütsel ve kişisel bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır. İş tatminsizliği işgörenin devamsızlık, örgütsel etkisizlik ve verimlilik karşıtı davranışlarının da sebebi olarak görülmektedir (Yüksel, 2005: 295).

Igodan ve Newscomb (1986) yaptıkları araştırma ile yabancılaşmanın tükenmişlik üzerinde etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada tükenmişlik sendromu, yabancılaşmanın psikolojik bir sonucu olarak belirlenmiştir. Tükenmişlik, ilk kez kavram olarak kullanan Herbert J. Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger'e göre tükenmişlik; enerjiyi, gücü ya da kaynakları aşırı talep ederek sonunda başarısızlığa uğramak, yıpranmak ya da tükenmek olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974: 159). Literatüre katkı sağlayan benzer çalışmalarda tükenmişlik sendromu ve yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Rabinowitz, 1985; Carton, 2016; O'Donohue ve Nelson, 2012).

Yabancılaşmanın sonuçlarını oluşturan etmenlerden bazıları bireysel sonuçları da etkilemektedir. Bireyin özellikle psikolojisini etkileyen sonuçlar bu bağlamda önemlidir. Kişi, işine yabancılaşmaya başlamasıyla akabinde iş tatminsizliği, tükenmişlik, düşük öz saygı, depresyon gibi problemlerle karşılaşmaktadır. Çünkü birey, işyerinde ana akımdan farklı düşünmekte ve hissetmektedir. Bu yalnızlık duygusu ise zamanla işgöreni işe yabancılamaya itmektedir. Yabancılaşan bireyler ise hem bireysel hem de örgütsel anlamda düşük öz saygıya sahip olmaktadır (Dean, 1961: 755).

Tummers ve arkadaşları (2015) tarafından araştırılan ve literatüre kazandırılan çalışma gösteriyor ki işten ayrılma niyeti ile işe yabancılaşma arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olarak tespit edilmiştir.

İşgörenin çalıştığı işyerine ve işine karşı yabancılaşma yaşaması, işgöreni işinden ayrılma fikrine yönlendirmektedir.

Yabancılaşmanın sebep olduğu sonuçlar ciddi kişisel problemlere de yol açmaktadır. Yabancılaşma bireylerde performans düşüklüğü gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır (Efraty, Sirgy ve Claiborne, 1991). Örgütsel bu problemler yabancılaşma yaşayan bireylerde kişisel problemlere de evrilebilmektedir. Bu sorunlar kişinin kalitesiz bir yaşam sürmeye başlaması, yoğun şekilde uyuşturucu ve alkol kullanımı, sosyal ilişkilerde başarısızlık, intihar eğilimi ve depresyon hali gibi kişisel sorunlar olarak sıralanabilir (Yang, Yang ve Kawachi, 2001).

#### **2.4. İŞE YABANCILAŞMANIN YÖNETİMİ**

Yabancılaşma kavramı hem disiplinler arası bir birikime hem de çok eski tarihsel bir geçmişe sahiptir. Birçok bilim insanı ve düşünürün katkı sağladığı ve üzerinde araştırmalar yaptığı yabancılaşma konusu günümüzde popülaritesini hala korumaktadır. Yabancılaşma varlığını sürdürdüğü ve hatta yabancılaşma ile mücadele yolları sonuç vermemeye devam ettikçe güncelliğini koruyan bir konu olmaya da devam edecek gibi görünmektedir. Örgütsel yabancılaşma ile mücadele etmek ya da yabancılaşma kavramından tamamen kurtulmak rasyonel bir uğraşı mıdır? Örgütsel yabancılaşmaya sebep olan nedenler, içerisinde birçok çevresel ve kişisel nedeni de barındırmaktadır. Bu durum ise yabancılaşma sorunsalının tamamen ortadan kalkmasının mümkün olmadığını göstermektedir. Bu sebeple yabancılaşma yönetiminin amacı, işe yabancılaşmayı örgüte fayda sağlayabilecek duruma taşımak, işe yabancılaşmayı minimum seviyeye çekmek ve işlevsel hale getirmek için mücadele etmektir (Şimşek vd., 2006: 577).

Örgütsel yapının niteliği ya da niceliği gibi varyasyonlar bir organizasyondaki farklı türlerde yabancılaşmayı tetikleyebilir. Ancak bunun tespit edilmesi ve alınabilecek önlemler üzerine yapılacak araştırmalar için karşılaştırmalı örgütsel analiz bu anlamda hayati önem taşımaktadır (Aiken ve Hage, 1966: 507). Örgütsel yabancılaşmayı yönetebilmek adına bir başka çözüm yolu ise içsel benliğin ve emek sürecinin doğası arasındaki ilişkinin anlaşılmasında yatmaktadır. Yabancılaşma ile mücadele edebilmek için örgütlerin önceden belirleyeceği bir takım stratejilerle kontrolü sağlaması gerekmektedir. Bu stratejiler ise literatürde üç seviye de açıklanmaktadır (Nelson ve O'Donohue, 2006: 15). Birincisi, sadece organizasyonla uyumlu olduğu gözlemlenen, hedeflerini, yapısal düzenlemelerini ve çalışma

yöntemlerini benimseyen personel seçimidir. İkinci olarak, organizasyona yeni atanan kişileri, örgütün kuruluş felsefesi ve inançları konusunda sıkı eğitime tabii tutmaktır. En son seviye ise işgörenlerin yüksek bağlılık ve kültür değişimini kapsamaktadır. Bu aşamada stratejiler bireylerin inşasına ya da yeniden yapılandırılmasına yönelmektedir. Böylece işgörenler, kendilerini organizasyonun bir parçası hissedecek, örgütsel değerleri kendi başlarına kabul edecekler ve örgütün değişen gereksinimlerine göre kendilerine yeni görevler edineceklerdir (Salaman, 2001: 193). Yabancılaşma ile mücadeleyle yönelik verimli olabilecek başka bir yaklaşım ise işgören- iş eşleştirme çalışmalarına ya da iş başvurusunda bulunan kişilerin seçim süreçlerine daha fazla yatırım yapmaktan geçmektedir (Nelson ve O'Donohue, 2006: 21).

Yabancılaşmayı en az seviyeye indirmek ya da gerçekleşmesinin önüne geçebilmek adına örgütsel bir takım çalışmalar yürütülmektedir. Bunlardan bir tanesi de çalışma hayatının kalitesini artırmaktır. Çalışma hayatının kalitesini iyileştirmek, daha üretken daha verimli, uyumlu ve karlı organizasyonlara yol açar. Ancak çalışma yaşamında meydana gelecek bozulma yabancılaşmış, verimsiz ve üretkenliği düşük organizasyonlara yol açar (Kanungo, 1983: 120). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)' nün de içinde yer aldığı uluslararası örgütler çalışma yaşamı kalitesinin daha iyiye taşınmasını teşvik etmeye çalışmaktadır ve daha yüksek iş yaşamı kalitesini sürekli gündeme getirmektedirler (Tan, 2016: 64).

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI

Tezin teorik ikinci kısmını oluşturan bu bölümde sosyal kaytarma davranışının tanımı, kapsamı ve nasıl ortaya çıktığı araştırılmıştır. Sosyal kaytarma davranışına sebep olan etkenler ve sosyal kaytarma davranışı ile ilişkili teori ve modeller de açıklanmaktadır. Son olarak ise işe yabancılaşma davranışının önlenmesi ve azaltılmasına yönelik gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar açıklanmıştır.

#### 2.1. SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI

##### 2.1.1. TANIMI VE KAPSAMI

İş yaşamında birçok alanda grup halinde yürütülen çalışmalar sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu görevlerin neredeyse tamamı bireysel olarak kişilerin bir araya gelerek yapabilecekleri kolektif görevlerdir. İdari devlet görevleri, spor takımları, örgütsel komiteler, senfoni orkestraları, jüriler, kalite kontrol ekipleri bireysel çabaları tek bir ürün oluşturmak için birleştirilmiş olan gruplar için örnek oluşturur (Karau ve Williams, 1993: 681). Bu kolektif çalışma ortamları bu kadar yaygın ve vazgeçilemez olduğu için bu kolektivizmin bünyesindeki bireyleri motive eden ya da etkisiz kılan faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü kolektif iş yapan bir grubun hedefine ulaşması için tüm takım üyelerinin etkin ve etkili katkı sağlaması gerekmektedir (Abraham ve Trimutiasari, 2015: 1501). Ancak bir takım çalışmasının veya grup çalışmasının en zor kısmı; bireyin, çalıştığı ekibin genel katkısına olan payının ölçülememesi ve bu durumun da bireyin işten kaçmasına ve görevdeki diğer arkadaşlarının çalışmasına güvendiği bir durumun ortaya çıkarmasıdır (Deka ve Kashyap, 2014: 89). Bu bağlamda bir grupta görev yaparken motivasyon kaybının yol açtığı bireysel çabalarda meydana gelen azalma sosyal kaytarma olarak tanımlanmaktadır (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 823).

Sosyal kaytarma etkisi 19. yüzyıl sonlarında Max Ringelman isimli bir Fransız ziraat mühendisi tarafından halat çekme yarışmaları sırasında araştırılmıştır. Bu halat çekme yarışmalarında yarışmada yer alan üç kişinin, bir bireyin üç katından fazla güç uygulayamadığını bulmuştur. Ringelmann'ın çalışması çarpıcı bir durumu ortaya koymuştur. Kolektif grup performansı, grup büyüklüğüyle belli ölçüde artarken bireysel performansa göre önemli ölçüde azdır. Sosyal kaytarma üzerine yapılan bir dizi deneyde grup büyüklüğü arttıkça performansın da düştüğü tespit edilmiştir. Oluşturulan bir gruptan gürültü üretmeleri (bağırmaları ya da alkışlamaları)



istenmiştir. Aynı deney bireyler üzerinde hem gruplar halinde hem de bireysel olarak uygulanmıştır. Bireylerin yalnız başlarına çıkardıkları gürültü ortalama 3,7 dyne ses seviyesinde iken 2 kişiden oluşan grupta 2,6 ve altı kişiden oluşan gruplarda ise 1,5 dyne ses düzeyi ölçülmüştür (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 823). Ortalama bireysel performansın artan grup büyüklüğü ile azaldığı fenomen Ringelmann Etkisi ya da son dönemlerdeki ismiyle Sosyal Kaytarma olarak bilinmektedir (Anshel, 1995: 40).

Sosyal kaytarma etkili kolektif performansı tehdit eden bir olgudur (Hardy ve Latane, 1988: 109). Sosyal kaytarma olgusu halat çekme, gürültü çıkarma (Latane, Williams ve Harkins, 1979), kürek çekme (Hardy ve Crace, 1991) ve kuvvet uygulanması gibi çeşitli kolektif işlerde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Sosyal kaytarma olgusu bireylerin cinsiyetine, kültürüne veya görevlerine bağlı olmaksızın meydana gelebilmektedir (Czyz, vd., 2016: 756). Latane, Williams ve Harkins (1979: 831) çalışmalarında sosyal kaytarmanın; bireyler, sosyal kurumlar ve toplum açısından olumsuz sonuçları olan bir tür 'sosyal hastalık' olduğunu öne sürmüştür. Teorik anlamda, sosyal kaytarmanın hangi değişkenleri yönlendirdiğini belirlemek hem bireylerin hem de grupların performansının ve motivasyonunun altında yatan dinamiklerin daha iyi saptanması açısından önem taşımaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681).

Sosyal kaytarmaya farklı bir bakış açısı ise Deka ve Kashyap'ın çalışmalarında değindiği negatif sinerjiye katkıda bulunduğu yönündeki tespittir. Çalışmaya göre sinerji, kaynakların kullanılan girdilerin toplamından daha büyük bir çıktı elde etmek için birleştirildiğinde elde edilen durumdur. Olumlu sinerji  $2 + 2 = 5$  ya da daha fazla kişiyi oluşturabilir ve belirli hedefe yönelik çalışabilir. Bununla birlikte grup büyüklüğüne karar vermek de önemlidir. Çünkü grubun üretkenliğini olumsuz etkileyebilecek ve güvenilmez hale getirebilecek olumsuz durumlar olabilir. Sonuçta  $2 + 2 = 3$  veya daha az şekilde negatif sinerji meydana gelebilir. Negatif sinerjiye katkıda bulunan önemli faktörlerden birisi de sosyal kaytarmadır. Sosyal kaytarma, bireylerin grubun başka üyeleri tarafından eksikliklerinin telafi edileceği varsayımıyla daha az çaba harcadıkları durumdur (Deka ve Kashyap, 2014: 90).

Bireysel çabalar sadece katılımcının yalnız çalışması durumunda ölçülebilir. Gruplar halinde yapılan çalışmalarda ise grup kalabalığının içerisinde bireysel katkılar kaybolmaktadır. Grup çalışmalarında meydana gelen bu tanımlanabilirlik eksikliği, insanların daha az çaba sarf etmek için daha az motivasyon hissetmelerine yol

açmaktadır. Böylelikle tek başına gösterilen performansa göre gruplar halinde çalışırken bireysel performanstaki azalmalar, bireysel performansların gruplar halinde çalışırken daha az tanımlanabilir olmasından kaynaklanmaktadır (Williams, Harkins ve Latane, 1981: 304).

### **2.1.2. SOSYAL KAYTARMANIN SEBEPLERİ**

Bireyler kolektif çalışmanın sonuçlarını veya grup performansını önemsiz ya da anlamsız gördükleri zaman çok istekli ve verimli çalışmamaktadır. Ayrıca kolektif performansın sonuçlarında tespit yapılamaması durumunda da bireyler çalışmaya eğilimini devam ettirmektedirler. Kolektif görevler, bireysel motivasyona yönelik engelleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü bireysel performanslar, diğer grup üyelerinin performansı ve grup çıktılarının olası dağılımı gibi birçok faktörlerden etkilenmektedir (Karau ve Hart, 1998: 186).

Ringelmann Etkisi olarak da bilinen sosyal kaytarma davranışı genel bir fenomeni temsil ediyorsa kolektif çabaların bireysel olarak ne zaman ve ne sebeple daha az etkili olduğunu belirlemek gerekmektedir (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 823). Buradan hareketle Latane, Williams ve Harkins (1979: 829) yaptıkları bir dizi deney sonucunda sosyal kaytarmanın olası sebeplerini belirlemişlerdir.

- Atıfta Bulunma ve Eşitleme: Bireyler, kolektif bir performansta diğer grup üyelerinin kendileri kadar etkili çalışmadıklarına inanarak kendi çabalarını da düşürebilirler. Bu sayede kendi çabaları ile diğer grup üyelerinin performansını eşitlediklerini düşünmektedirler. Ek olarak bireyler diğer grup üyelerine karşı güvensizlik hissetmeleri ile onlara tembel ya da yeteneksizlik atfederek de sosyal kaytarma davranışı sergileyebilirler.
- Submaksimal Hedef Belirleme: Bireyler kendilerine verilen ve kolektif yapılması gereken görevlerde maksimum bir nokta ya da yeterli bir seviye olduğunu düşünmektedirler. Grup çalışmalarında ise bu seviyeye ulaşmak için çok fazla çaba harcamaya gerek olmayacağını düşünmektedirler. Sonuç olarak ise maksimum seviyeye ulaşmak için optimum seviyede performans sergilemeyi tercih ederler.
- Girdi ve Çıktı Arasındaki Azalan Durum: Bireyler grup çalışmalarında, kendi çabalarının tespit edilemeyeceği ve

ödüllendirilmeyeceği ve aynı şekilde kalabalıkta saklanarak düşük verimlilikte çalıştığında ise cezalandırılmayacağı düşüncesi ile hareket edebilirler. Bu sayede kaytarmanın olumsuz sonuçlarından korunduklarını düşünebilirler.

Sosyal kaytarma kavramı popüler bir konu olmaya devam ettikçe sebepleri üzerine daha fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan bir dizi araştırma neticesinde sosyal kaytarma davranışının sebeplerine yönelik araştırmacılar, farklı teoriler sunmuşlardır.

## **2.2. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN TEORİLER**

Sosyal kaytarma davranışına neden olan birçok sebebin yanı sıra bu fenomeni açıklayan ve ortaya çıkmasında rol oynayan etkenler literatürde belli teoriler ve modeller yardımıyla açıklanmıştır. Literatürde kabul görmüş bu teoriler; Sosyal Etki Teorisi, Beklenti- Değer Teorisi, Kolektif Çaba Modeli, Değerlendirilme Potansiyeli Teorisi, Çabanın Gereksizliği Teorisi, Kişisel Özen Teorisi, Lider- Üye Etkileşimi Teorisi, Heves Azalması şeklinde sıralanabilir.

### **2.2.1. Sosyal Etki Teorisi**

Sosyal kaytarma davranışının sebepleri üzerinden üretilen pek çok teoriden en bilineni ‘Sosyal Etki’ (Social Impact) teorisidir. Bu teori 1979’da Latane tarafından literatüre kazandırılmıştır. Sosyal etki teorisi, bir bireyin sosyal bir gücün hedefi olduğu durumda, gruptaki kişi sayısının artırılması ile grupta bulunan her bir kişi üzerindeki baskının azalacağını belirtmektedir. Çünkü etki grup üyeleri arasında bölünmüş olacaktır (Latané, Williams ve Harkins, 1979: 830). Teoriye göre bireyler sosyal etkinin kaynağı ya da hedefi olarak görülebilirler. Sosyal etkinin varlığı üç faktör ile tespit edilebilir. Bu faktörler; güç, yakınlık derecesi ve grup büyüklüğüdür. Güç, kişinin grupta daha nüfuzlu bireylerden etkilenmesidir. Yakınlık derecesi, kişinin kendisine mekan ve zaman açısından daha yakın olan kişilerden etkilenmesi durumudur. Grup büyüklüğü ise, grup içerisinde sosyal etkiyi yaşayan ya da yaşayacak kişi sayısının artması sonucunda sosyal etkinin azalış göstermesidir (Karau ve Williams, 1993: 682).

Latane’e (1979) çalışmasında grup dışından baskı geldiğinde ve daha fazla çalışmalar istendiğinde sosyal etki teorisine göre, grup büyüklüğü artış gösterdikçe görevin kişiler arasında bölüneceği ve bunun sonucunda da bireysel çabalarda

azalma gerçekleşeceğini ileri sürer. Sosyal etki teorisi çıktıda meydana gelebilecek azalmanın sebeplerini de belirlemektedir. Dolayısıyla teori hem sosyal kaytarma davranışını hem de davranışın grup büyüklüğü ile ilişkisini iyi bir şekilde açıklamaktadır (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 830).

### **2.2.2. Beklenti – Değer Teorisi**

Beklenti – Değer (expectancy- value) teorisi üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; beklenti, araçsallık ve değer bileşenleridir. Beklenti unsuru, performansın çaba ögesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Araçsallık unsuru, performans sonucunda meydana gelen çıktının performansa bağlı olduğunu belirtmektedir. Değer unsuru ise, kişinin performansın sonucunu elde etmek için ne kadar ne kadar önemli bir maliyete katlandığı anlamına gelmektedir (Shepperd ve Taylor, 1999: 1147). Tüm bu unsurların bir araya gelmesi ile çaba motivasyonu açıklanmış olmaktadır.

Beklenti- değer teorisinde kişilerin yaptıkları işlerde gönüllü çaba sarfetmesi sadece değer atfedilen sonuçların elde edilmesinde harcanan çabanın araçsallığına bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal kaytarma kapsamında düşünüldüğünde değer verilen çıktılara sebep olacak işlerde bireylerin çabasında artış meydana gelmesi beklenmektedir. Bu nedenle iş arkadaşlarının performans beklentilerinin kolektif çalışmalarda bireysel motivasyon üzerinde sağlam bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bireyler çalışma arkadaşlarının iyi bir performans sergilemesini beklediklerinde kendi performansı ve grup çabası arasındaki durumsallık azalış gösterecektir. Çünkü birey kendi performansını azaltsa dahi grup iyi bir performans çıkaracaktır. Buna ek olarak birey, iş arkadaşlarının kötü performans göstereceğini beklediğinde kendi performansı ile grup çabası arasındaki durumsallık artış gösterecektir. Bu bağlamda beklenti- değer çerçevesinde görev kişiler için anlamlıysa ya da grup performansının değerlendirildiğini düşünüyorsa da durumsallık artış gösterebilmektedir (Williams ve Karau, 1991: 571).

Sonuç olarak bu teorinin çaba ile arasındaki ilişkiyi anlamak için kişilerin gruplarla çalışırken beklentilerinin sonucundaki algıyı ele almak gerekmektedir. Grup görevlerinde çıktının önemli olması, motivasyon ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven grup performansını ve çıktılarını etkilemektedir (Karau ve Williams, 1993: 682).

### 2.2.3. Kolektif aba Modeli

Kolektif aba Modeli (Collective Effort Model – CEM), William ve Karau (1993; 1995) tarafından geliştirilmiş olup sosyal kaytarma davranışını açıklamayı amaçlamaktadır. Bu model beklenti-değer teorisinin kapsamca genişletilmiş varyasyonudur.

Kolektif aba Modeli bireylerin yalnızca kişisel olarak değer attettiği işlerin sonuçlarının etkili olmasını beklediği ölçüde kolektif yürütölen bir görevde çaba göstermeye istekli olacağını belirtmektedir. Bu ıktıların kolektif duruma veya grubun performansına bağlı olması önemli, anlamlı veya tatmin edici olmadığında çok çalışmaya istekli olmaları mümkün değildir (Karau ve Williams, 1995: 137). Bu modele göre kişiler davranışlarını belirlerken maksimum faydaya ulaşmayı göz önünde bulundururlar. Bu sebeple maksimum faydaya giden yolda görevin en etkili yönlerini tercih ederler. Her şekilde çıktının değerini belirleyen etken, kişinin çıktıya verdiği önem veya anlam seviyesidir (Karau ve Williams, 1993: 685).

Modele göre, kişiler kolektif bir görev için çalışmaya istekli olmadan önce bir dizi faktörün varlığını algılamaları ve özümsemeleri gerekmektedir. Bireysel çaba, grup performansına etki edecek olan bireysel performansla ilgili olmalıdır. Grup performansı, kişinin önem attettiği veya değerli gördüğü sonuca yani grup çıktısına yol açmalıdır. Son olarak ise birey, bu sonuca bazı kişisel değerler eklemelidir. Bireyler bu faktörlerden herhangi birinin sekteye uğradığını algıladıklarında çabalarını faydalı olarak görmeyecek ve görev için çaba sarf etmeyeceklerdir. Yine benzer şekilde bu sonuçlar doğrudan bireysel çaba ile ilintili olsa dahi mevcut sonuçlar bir değerlendirmeye tabi tutulmadığında bireyler çok alışmayacaklardır. Dolayısıyla ıktı değeri hem ücret gibi nesnel sonuçlardan hem de zevk, memnuniyet ve grup bağlılığı gibi öznel sonuçlardan etkilenebilmektedir (Karau ve Williams, 1995: 137).

Karau ve Williams'ın çalışmasına göre bireyler yaptıkları görevin anlamlı, önemli ve değerli olduğunu algıladıklarında sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılıkları azalmaktadır. Araştırmaya göre kişiler bireysel performansları ile grup performansını kıyaslamak istemektedirler. Bu mümkün olmadığında ise performans değerlendirmesini gerçekleştirememektedirler. Benzer şekilde kişiler yetkin gördükleri kişi veya gruplarla çalıştıklarında grup çıktısını değerli görmekte ve sosyal kaytarma davranışı azalış göstermektedir (Karau ve Williams, 1995: 137).

#### **2.2.4. Değerlendirilme Potansiyeli Teorisi**

Sosyal kaytarmanın sebeplerinden birisini oluşturan Değerlendirilme Potansiyeli Teorisi (Evaluation Potential Teory) bireylerin grup çıktısına yaptığı katkının değerlendirilmesi ihtimaline atıfta bulunmaktadır. Değerlendirilme potansiyeli teorisine literatürde katkı yapan bazı çalışmalar (Harkins, 1987; Kerr ve Bruun, 1983; Williams, Harkins ve Latane, 1981) mevcuttur.

Harkins (1987) çalışmasında bireysel çıktılarının tanımlanabilirliğinin sosyal kaytarmanın önemli bir aracı olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar çıktılarının diğer grup üyelerinin performanslarıyla karşılaştırılarak değerlendirilebileceğine inandıklarında sosyal kaytarma nitekim azalış göstermektedir. Buna rağmen çalışmasında tek başına tanımlanabilirliğin performansı motive etmediğini de belirtmiştir. Çünkü katılımcılar ayrıca çıktılarının diğer grup üyelerininkiyle karşılaştırılabileceğini de düşünmelidir (Harkins, 1987: 6). Bu sayede bireylere ait çıktılar tanımlandığında ve bu çıktılar diğer grup üyelerinin çıktılarıyla kıyaslanarak bir değerlendirilmeye tabii tutulduğunda sosyal kaytarma davranışı engellenmiş olmaktadır.

Benzer şekilde sosyal kaytarma davranışında değerlendirilebilirliğin rolüne Williams vd., (1981) çalışmalarında değinmişlerdir. Çalışmada katılımcılardan hem bireysel hem de grup çalışması şeklinde ses çıkarmaları istenilmiştir. Değerlendirilme potansiyeli bireysel çalışmalarda çıktının tanımlanabilir, grup çalışmalarında ise çıktının tanımlanamaz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın sonucunda ise kişilerin, sadece çıktılarının tanımlanabilme ihtimalinin ortadan kalktığı durumlarda kaytarma davranışını sergilediklerini tespit etmiştir (Williams, Harkins ve Latane, 1981: 304).

#### **2.2.5. Çabanın Gereksizliği Teorisi**

Sosyal kaytarmayı açıklamak için kullanılan teorilerden bir tanesi de Çabanın Gereksizliği Teorisidir (Dispensability of Effort Teory). Bu teori Kerr ve Bruun (1983) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Teoriye göre kişiler kolektif çalışma yürüttüklerinde harcanacak çabanın üst düzey bir grup çıktısı için gerekli olmadığını hissettiklerinde daha az çaba sarf etmektedirler. Birçok grupta bazı üyelerin çabaları diğer bazı üyelerin çabalarındaki eksikliği telafi edebilir veya çabalarını gereksiz kılabilir. Pek çok grup veya görev için iyi bir grup performansının pozitif değerlendirilmiş sonuçları olacağını öngörmesi kişinin azami çaba göstermesi ile

sonuçlanabileceği gibi çaba göstermeyi gereksiz görmesi ile de sonuçlanabilmektedir (Kerr ve Bruun, 1983: 78).

Grup üyelerinden herhangi biri belirli bir performans kriterine ulaştığında grup başarıya ulaşmış olduğu için diğer kişiler daha fazla çaba sarf etmeyi gereksiz görmektedirler. Ayrıca bireysel çabalarda meydana gelen bu azalma, grup çıktısının bireysel anlamda tanımlanabilir olmasına rağmen gerçekleşir. Bu nedenle bazı görevlerde bireyler, çabasının elde edilen grup çıktısı üzerinde çok az etkisi olacağını düşünüyorsa çaba göstermek konusunda isteksiz olmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 683).

### **2.2.6. Kişisel Özen Teorisi**

Bireysel özen teorisi, temel olarak devam eden davranışların yoğunluğunu ve yönünü kontrol eden bir öz düzenleme süreci ile ilgilidir. Spesifik olarak bireyin, uygun davranış olarak algıladığı her şeye uyum sağladığı, bireylerin standartlara uygun hareket ettiği bir süreci uyandırdığı varsayılır. Dolayısıyla artan öz odaklanmanın sonucu, davranış ve davranışsal standartlar arasındaki kuvvetli ilişkidir. Eğer hiçbir davranış standardı göze çarpmazsa, o zaman kendi kendine odaklanma, kişinin dikkatinin merkezlendiği belirli bir bireysellik boyutunu artırır (Scheier ve Carver, 1980: 247). Yani kişinin kendi belirlediği standart çerçevesinde hareket etmesini ifade eder.

Grubun birey üzerindeki etkisi, kişisel özen teorisi perspektifiyle değerlendirilmektedir. Bu bağlamda grup üyelerinin daha dikkatli olmaları ve böylece alt gruplarının göreceli büyüklükleri azaldıkça uygun davranış standartlarına göre hareket etme konusunda daha fazla endişe duydukları ifade edilmektedir (Mullen, 1983: 295).

Kısaca bireysel çalışma ve kolektif çalışma grupları arasındaki performans farkı kişinin gösterdiği bireysel özenden kaynaklanmaktadır. Kişiler tek başlarına çalıştıkları işe bireysel olarak daha fazla özen gösterirken kolektif çalışma gruplarında aynı özeni ve özenden kaynaklı performansı sergilememektedirler.

### **2.2.7. Lider- Üye Etkileşimi Teorisi**

Teoride bir organizasyon yapısı içerisindeki lider ile işgöreni arasındaki ilişki düzeyi ve örgütsel yapı içerisinde birbirleri ile olan etkileşim ve bağlılık düzeylerini açıklamaktadır (Özek, 2014: 97). Lider- Üye Etkileşimi Teorisi (Leader- Member

Exchange Theory) bireysel özellikler, lider davranışları, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, işgörenin algıları, liderin işgören üzerindeki etkisi, görev hedefleri ve örgüt kültürü üzerindeki etki anlamında tanımlanmıştır. Lider- üye etkileşim tanımları bir etki sürecini içermektedir (Yukl, 1989: 252).

Lider- üye etkileşimin yüksek olduğu çalışma ortamında güvene dayalı bir iş ilişkisi mevcuttur. Sonuç olarak da çalışanlar liderlerden daha fazla kaynak ve bilgi ekseni destek alabilirler. Bu sebeple lider- üye etkileşiminin yüksek olduğu çalışma ortamında çalışan kendini değerli hissetme eğilimindedir. Lider- üye etkileşiminin iş motivasyonunu ve çalışanların çalışma ortamındaki refahını artırdığı bulunmuştur (Han ve Jekel, 2010: 43). Lider- üye etkileşimin düşük olduğu organizasyonlarda ise lider ile ast arasında etkileşim olumsuz davranışlara ve sonuçlara yol açmaktadır. Bu bağlamda sosyal kaytarma davranışı, çalışan ile lider arasındaki etkileşimin düşük olması sonucu kişilerin bu durumu dengeleyebilmek adına başvurdukları bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Burada lider- üye etkileşimine etkisi olan toksik liderlik kavramına değinmek de faydalı olacaktır. Liderler bileşenlerine aşırı derecede sert veya kötü niyetli etki taktikleri kullanarak ciddi ve kalıcı zarar verdiklerinde bu durum toksik olarak kabul edilmektedir. Kısacası toksik liderler, takipçilerinin moralini, motivasyonunu ve özgüvenini çürütmeye çalışan yıkıcı davranışlar sergilemektedir (Pelletier, 2010: 376). Toksik liderlerin çalışma tanımını, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara ve topluluklara ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak tanımlayabiliriz (Lipman- Blumen, 2005: 2). Bu bağlamda toksik liderlik özelliklerine sahip liderlerin çalışanlar üzerindeki moral ve motivasyon düşürücü davranışları, çalışanların tepkisel olarak sosyal kaytarma davranışı sergilemesine neden olabilmektedir.

### **2.2.8. Heves Azalması**

Grup halinde yapılan çalışmalarda diğer kişilerin varlığı heves azalmasına yol açarak sosyal kaytarma davranışına yol açmaktadır. Bireyler, çalışmalarını diğer insanlarla özdeşleştirilebiliyorsa, özellikle diğer çalışma arkadaşları onlar için önemli pekiştirici kaynak ise kişilerin bir işi yapma olasılıkları daha fazladır. Aksine bireylerin çıktılarını tanımlanamadığında ya bekledikleri şekilde ödüllendirilmedikleri için ya da eleştiri veya suçlamadan kolayca kaçınabildikleri için iyi performans



gösterme konusunda daha az motive oldukları belirtilmektedir (Williams, Harkins ve Latane, 1981: 303).

### **2.3. SOSYAL KAYTARMANIN ÖNCÜLLERİ**

Sosyal kaytarmayı açıklamak için tek bir model ve teori yeterli gelmediği gibi davranışı meydana getiren öncüller de çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda Liden vd., (2004) çalışmalarında sosyal kaytarma davranışının öncüllerini araştırmış ve iki ana başlık altında toplamışlardır. Bu sınıflandırma bireysel öncüller ve grup temelli öncüller olarak literatürde yer almaktadır. Bireysel öncüller kişilerin görev bağımlılığı, görevin görünürlüğü, görevin önemini kavrama gibi algıları içermektedir. Grup temelindeki öncüller ise; grup büyüklüğü, grup üyelerinin kaynaşması, algılanan kaytarma gibi maddelerden oluşmaktadır.

#### **2.3.1. Bireysel Temelde Öncüller**

*Görevde birbirine bağımlılık* grup çalışanları arasında duyulan etkileşimin seviyesini veya şiddeti olarak ifade edilmektedir (Shea ve Guzzo, 1987: 331). Yani grup üyelerinin birbirinin varlığına güvenmeleri denilebilir. Bireylerin görevde birbirlerine bağımlılığı algıladıklarında, kişinin işinde bireysel başarı hissetmeleri zorlaşmaktadır. Literatüre kazandırılmış çalışmalar görevde birbirine bağımlı olma ile sosyal kaytarma davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Görevde birbirine bağımlılık algısı yüksek olduğunda, bireyler çabalarının çalışma arkadaşları tarafından ortaya konulan çabalardan ayırt edilemeyeceğine inanmakta ve kişisel başarı için fırsatların ortaya çıkmadığını düşünerek çabayı azaltmanın en etkili yol olduğunu düşünmektedirler (Liden vd., 2004: 287). Bu bağlamda çalışma ortamında görevde birbirine bağımlılık arttıkça sosyal kaytarma davranışı da artış gösterecektir.

*Görev görünürlüğü*, çalışanın yöneticisi tarafından ne kadar çaba harcadığının farkında olduğuna dair hissettiği algıdır (George, 1992: 192). Görev görünürlüğü düşük olması 'kalabalıkta saklanmak' anlamına gelen kişinin kendi sorumluluğunu dağıttığı durumdur (Latane vd., 1979: 830; Deka ve Kashyap, 2014: 90). Çalışma ortamında daha az çaba gösteren çalışanın fark edilmediğini ve ortak çıktı üzerinde değerlendirildiğini gördüğünde kişilerin motivasyonu düşmekte bu durum ise performanslarına olumsuz olarak etki etmektedir. Buna dayanarak Williams ve

diğerleri (1981) katılımcıların birlikte gerçekleştirdikleri işlerde kişisel çıktılarının izlenebileceğine inanmaya yönlendirildiklerinde sosyal kaytarma sorununun azaldığını tespit etmişlerdir (Harkins, 1987: 6).

*Göreve bağlanma*, bireyin içsel motivasyonunu sürekli yüksek tutması ve kendi katkısının grup bütünü için önem taşıdığını düşünmesi olarak ifade edilebilir. Bu sayede içsel motivasyonunu sağlayan çalışanların yöneticiler tarafından sürekli kontrol edilmek zorunda kalınmayacağı için yönetsel maliyetler açısından da bir rahatlama elde edilebilecektir (George, 1992: 191). Yapılan bir deneyde görev bağlılığı seviyeleri düşük olan öğrencilerin performansları değerlendirilmeye tabi değilken sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri, ancak göreve bağlanma seviyeleri yüksek olan öğrencilerin aynı şekilde bir değerlendirilmeye tabi olmaksızın sosyal kaytarma davranışı göstermedikleri saptanmıştır. Öğrenciler performansın tespit edilip edilmemesine bakılmaksızın sosyal kaytarma davranışı sergilememişlerdir (Brickner vd., 1986: 763).

*Dağıtımsal adalet*, örgütsel davranış literatüründe yer alan bir kavramdır. Bu kavram kişinin çabasının ya da oluşturduğu değer ölçütünde karşılığını alacağına olan inancıdır. Bu inanç, bireyleri çaba göstermeleri konusunda motive ettiği ifade edilmektedir (Liden vd., 2004: 288). ‘Adil ücret’ algısı hem ekonomi hem de örgütsel davranış alanlarında çalışanların çabalarının incelenmesinde önemli rol oynamaktadır. ‘Verimlilik Ücreti Hipotezi’ olarak adlandırılan adalet dağıtımına yönelik temel bir yaklaşım bireylerin işten çıkarılma ve ücretlerini kaybetme korkusu nedeniyle çabalarını azaltmaktan kaçındıklarını ifade eder (Lazear ve Rosen, 1981: 850). Spesifik olarak George (1995) örgütsel adalet teorisi ile tutarlı olarak koşullu ödüller altında sosyal kaytarmanın en düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir (Liden vd., 2004: 288).

*Usul adaleti*, dağıtımsal adalet sürecinde alınan kararların uygulanışında adil bir süreç izlenildiğine dair algıyı ifade etmektedir (Piezon ve Ferree, 2008: 2). Yapılan bir araştırmada verilen ödül ve cezaların kişilerin davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yöneticilerin durumsal ceza hareketleri sosyal kaytarma üzerinde engelleyici bir etkiye sahip değildir. Fakat yöneticilerin durumsal olmayan ceza hamleleri ise sosyal kaytarmaya sebep olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin durumsal ödüllendirmeleri sosyal kaytarma davranışının en az seviyeye indirilmesinde aktif rol oynamıştır (George, 1995: 327).

*Kişilik özellikleri* de sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında etkilidir. Bir grup çalışması içerisinde grup üyelerinin kişilikleri yapılacak işin doğasına ve yapısına uygun olmalıdır. Grubun çalışma projesinde herhangi bir kısıtlamaya maruz kalmadan daha güçlü kişilik tiplerinin işin içinde en rahat ve en uygun pozisyona yerleştirilmesi gerekmektedir. Herhangi bir birey gruptaki diğer üyelere hükmetmek, onları korkutmak, sindirmek veya taciz etmek için pozisyonunu, statüsünü ya da güçlü kişilik özelliklerini uygunsuz bir biçimde kullandığında problemler ortaya çıkacaktır. Böyle bir durum grup içerisinde daha çekingen ve pasif kişiliklerin katılımında azalmalara yol açmaktadır. Bu bağlamda yapılan bir çalışma baskın kişilik tipleri ile sosyal kaytarma davranışı sergileme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Piezon ve Ferree, 2008: 5).

*Kültür*, bireylerin yaşamında önemli bir etkiye sahiptir. Nitekim kişilerin, sosyal kaytarma davranışlarına sebep olan koşullar, her bir bireyin kendi kültürel değerleriyle ilişkilidir. Kültürün sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar (Karau ve Williams, 1993; Earley, 1989) mevcuttur. Kültürel değerlerin bir parçası olan bireyselci-toplumsalçı inançların bir grup içerisindeki etkisi incelendiğinde; toplumsalçı anlayışa sahip bireylerin grup içinde bireysel çalışmaya göre daha verimli ve yüksek performansla çalıştıkları saptanmış ve sosyal kaytarmaya olan meyilleri düşük çıkmıştır. Aksine bireyselci bir anlayışa sahip grup üyelerinde ise bireysel gösterdikleri çaba grup içerisinde düşmüş ve sosyal kaytarma davranışı sergilemişlerdir (Earley, 1989: 567). Literatüre katılan farklı çalışmalar da kültür olgusunun sosyal kaytarma üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca kültür ve cinsiyeti birlikte konu alan araştırmalara ise cinsiyet ile sosyal kaytarmanın ilişkisi açıklanırken değinilecektir.

*Cinsiyet* faktörü de performansın seviyesine göre sosyal kaytarma davranışı ile bağlantılı olabilmektedir. Yapılan bir çalışmada grup içerisindeki kadın ve erkek bireylerin sosyal kaytarmaya yatkınlıklarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre grup içindeki erkeklerin kadın üyelere göre daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (Kerr, 1983: 821). Hem kültür hem de cinsiyet faktörlerini konu alan bir diğer çalışma ise cinsiyet bazında kadınların sosyal kaytarma davranışı gösterme olasılıklarının daha az olduğu saptarken, Doğu kültürüne sahip kadınlarda da sosyal kaytarma eğiliminin erkeklere göre az olduğu belirlenmiştir (Karau ve Williams, 1993: 701).

*Örgütsel vatandaşlık davranışları*, bir örgütte işbirliği, verimlilik, etkinlik ve rekabet gibi açılardan avantaj sağladığı için önemli bir kavramdır (Smith, Organ ve Near, 1983: 653). Örgütsel vatandaşlık davranışları bireylerin içsel ve bireysel isteğe bağlı tutumlarıdır. Sosyal kaytarma davranışları da örgüt içerisinde göstermesi zorunlu performanstan kaçınma halidir (Kerr, 1983: 820). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma davranışı arasında ters bir ilişkiden bahsedilebilir (İlgin, 2013: 257).

### **2.3.2. Grupsal Temelde Öncüller**

*Grup büyüklüğü*, bir çalışma grubunda görevli işgören sayısı ile ifade edilir. Örgütsel grup büyüklüğü grup performansını açıklayan önemli bir faktör olarak görülmektedir (Carney vd., 2011: 441). Fakat Ringelmann yaptığı çalışmalarda çarpıcı bir şey ortaya çıkarmıştır. Kolektif grup performansı, grup büyüklüğü arttıkça bireysel çabaların toplamı önemli ölçüde düşmekteydi. Yani gruptaki diğer kişilerin varlığı ve bu sayının artması bireysel çabada azalmayı meydana getirmektedir (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 823). Bireyler birlikte çalıştıkları mesai arkadaşlarının sayısı ne kadar artarsa üzerindeki iş yükünü onlara devrederek (bu devretme bilinçli bir şekilde gerçekleştirilir) kaytarma davranışını gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda sosyal etki teorisi de hem sosyal kaytarmayı hem de grup büyüklüğü ile ilişkisini iyi bir şekilde açıklamaktadır. Çünkü sosyal etki teorisi, grup görevlerine harcanan çaba miktarının gruptaki insan sayısı ile ters bir ilişkisi olduğunu savunmaktadır (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 830).

*Grup kaynaşması*, grup içindeki bireylerin kendilerini gruba ait hissetme ve ekibin bir parçası olarak görme seviyelerinin ve grup üyelerinin gruba verdiği önem derecesinin bir ölçümüdür (Karau ve Hart, 1998: 189). Grup üyeleri birbirleri ile anlaşamazlık yaşadıklarında ya da çok iyi bir uyum ve kaynaşma yakaladıklarında sosyal kaytarma yapabilirler. Ancak grup bir bütün olmayı başardığında sosyal kaytarma meydana gelmez. Nitekim bazı araştırmalar göstermiştir ki sosyal kaytarma davranışı ile grup kaynaşması arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Liden vd., 2004: 290).

*Algılanan kaytarma* ise grup içerisindeki bireyin diğer üyelere göre daha çok çaba harcadığını diğerlerinin çabasının ise çok daha az olduğunu düşünmesidir (Comer, 1995: 654). Bireyler gruptaki diğer çalışanları gözlemleyerek kendi tutum ve davranışlarına yön verirler. Bu bağlamda çalışma arkadaşının kaytardığını algılayan

kişiler de kaytarmaya yatkın davranışlar sergileyebilmektedir (Liden vd., 2004: 287). Başka bir açıdan bakıldığında ise gruptaki diğer üyelerin kaydardığını düşünen birey grup için sağladığı katkının kaytaran kişilerce paylaşılacağını düşünerek çabasını ve katkısını azaltma şeklinde bir karar alabilirler. Çalışma arkadaşının kaydardığına dair duyulan algı 'safdillilik etkisi' (sucker effect) olarak bilinen bir olguya sebep olabilir. Buna göre grup üyelerinden bazıları sömürülme veya saf olarak nitelendirilmemek adına olması gerekenden daha az çaba sarf edebilirler (Kerr, 1983: 80).

*Güven, Beklenti ve Sosyal Telif* ise sosyal kaytarma üzerinde güçlü etkiye sahip unsurlardır. Yapılan araştırmaya göre kişiler çalışma arkadaşlarından yüksek performans göstermesini beklerse ya da herhangi bir beklenti içerisinde olmazsa sosyal kaytarma meydana gelebilmektedir. Fakat çalışma arkadaşlarının düşük performans göstereceğini beklediklerinde ise çabalarını düşürmemektedirler. Gerçekleşebilecek bu durum ise literatürde yer alan sosyal telif teorisine uymaktadır (Karau ve Williams, 1993: 684). Gerçekleştirilen başka bir çalışmada (Karau ve Williams, 1997) ise çalışma arkadaşlarına orta ve yüksek seviyede güven duyan kişilerde sosyal kaytarma davranışı gözlemlenmiştir. Düşük güven seviyesine sahip bireylerde ise sosyal telif teorisi çerçevesinde grup çalışmalarındaki çabalarını artırdıkları saptanmıştır.

#### **2.4. SOSYAL KAYTARMANIN AZALTILMASI VEYA ÖNLENMESİ**

Sosyal kaytarma toplumların çoğunda olduğu kadar görevler arasında da yaygınlaşan güçlü bir etkiye sahiptir. Bir örgütün sosyal kaytarma davranışına dikkat etmesi gerekmektedir. Bununla mücadele için gerekli önlemlerin alınması, insanların gruba kendini ait hissetmesi ve rollerinin önemini, üretkenliğe yol açan örgütsel görevlere katkısını ve dolayısıyla örgütsel amaçların başarılmasını sağlamak gerekmektedir (Deka ve Kashyap, 2014: 90). Bu bağlamda bu etkiyi hafifletmek için bir dizi faktör bulunmuştur.

Sosyal kaytarmının azaltılmasında önemli etkenlerden birisi bireylerin sonuçtan tek başlarına sorumlu tutulmalarıdır. Böyle bir durumda sosyal kaytarma etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir (Hardy, 1990: 315). Benzer bir çalışmada (Hardy ve Crace, 1991) ise kürek çekme görevinde yetkinliğin sosyal kaytarmayı yönlendirdiği ortaya çıkmıştır. Kalifiye olmayan çalışanlar yalnız çalıştıklarına göre daha az çaba sarf etmişlerdir ve sosyal kaytarma gerçekleşmiştir. Kalifiye kürekçiler ise bir takım

olarak çalışıp tek başlarına çalışırken gösterdikleri çabadan çok daha fazlasını sarf etmişlerdir (Anshel, 1995: 41). Bu bağlamda uzmanlık sosyal kaytarmayı azaltan bir faktör olarak tespit edilmiştir. Bir görev ne kadar karmaşık ve bireyin ilgi alanından uzaksa işe ilgi duyma oranı da azalmaktadır (Czyz vd, 2016: 764).

Sosyal kaytarma ile ilgili olarak çeşitli grup dinamik faktörleri incelenmiştir. Araştırmalar, grup üyelerinin uyum sağlayabilecekleri bir gruba ait olduğunu hissedersen takımdaki rollerinden memnun olacaklardır. Bu sayede ekipte yüksek düzeyde kolektif etkinlik sağlanmış olacaktır. Görev odaklı bir motivasyon ortamı algılamak veya grup içinde kendilerini güçlü bir şekilde tanımlıyor olmak sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır (Haugen vd., 2016: 305).

Kolektif işlerde kaytarmanın meydana gelme sebebi bireylerin gerçekleştirdikleri performanstan ötürü övgü almıyorlar ya da suçlanmıyorlar. Bu bağlamda kolektif işlerde grup üyelerine kişisel çıktılarının izlenebileceğine dair bir algı ile yönlendirildiklerinde sosyal kaytarma davranışının azaldığı görülmektedir (Harkins, 1987: 6).

Adil ücret algısı, örgütsel davranış alanında çalışanın performansını belirleyen etken olmuştur. Liden vd., (2004) çalışmasında ödüllerin ya da ücretlerin dağıtılmasında adaletin sağlanması ve bunun hissettirilmesinin çalışanların sosyal kaytarma davranışına yönelmesini engellediğini ifade etmektedir.

Ayrıca bireysel çabaların tanımlanabildiği durumlarda Williams, Harkins ve Latane (1981) sosyal kaytarmanın ortadan kalktığını ileri sürmüşlerdir. Bireylerin grup çalışmasına benzersiz bir katkı yaptığını algıladığı veya zor görevleri arkadaşları ile birlikte gerçekleştirdiği algısı sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır (Hardy ve Latane, 1988: 109). Bireysel ya da grup karşılaştırma standartlarını sağlayarak, kişisel katkıları tanımlanabilir hale getirerek girdilerin tanımlanması sağlanmış olup sorun azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir (Karau ve Hart, 1998: 185).

Bireylerin yaptıkları görevlerin kendilerine anlamlı ve önemli olarak algılanması sağlanmalıdır. Bu sayede algılanan sosyal kaytarma azalma gösterecektir. Grup üyeleri görevlerini ve amaçlarını önemli olarak hissettikçe daha az kaytaracak ve çabalarında artış meydana gelecektir. Önem atfettiği bir işin düşük çıktı ile sonuçlanmasına müsaade etmeyerek telafi etmek üzere daha çok çaba sarf edecektir (Williams ve Karau, 1991: 572).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞE YABANCILAŞMA VE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Tezin uygulama kısmını kapsayan üçüncü bölüm, araştırmanın amacının ve öneminin açıklanması, araştırmanın modelinin belirlenmesi, hipotezlerin oluşturulması, yöntemin uygulanması, hipotezlerin teste tabi tutulması, elde edilen bulguların yorumlanması ve nihayetinde sonuçların literatür bilgisi kapsamında incelenip yorumlandığı bölümlerden oluşmaktadır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın temel amacı, kurumsal bir işletmede çalışan işgörenlerin işe yabancılaşıma algısının sosyal kaytarma üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek ve bir başka boyutuyla da işe yabancılaşıma ile sosyal kaytarma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır.

Yapılan literatür incelemesi neticesinde işe yabancılaşıma ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda araştırmanın konusu değerlendirildiğinde bu durum araştırmanın konusunun özgün olduğunu göstermektedir. Bu sayede araştırma, gelecekte yapılabilecek akademik çalışmalar için emsal teşkil etmektedir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI**

Ankete katılan personelin vereceği cevapların yöneticilere bildirileceği endişesi araştırma için bir sınırlılıktır. Bu sınırlılık, anketlerin ulaştırıldığı esnada bilgilendirme yapılarak ve bilgilerin sadece akademik çalışma için kullanılacağı, kurum dahil hiç kimseye paylaşılmayacağı belirtilerek bu sınırlılık aşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinden birisi olan sosyal kaytarma davranışı kolektif çalışma yürütülen iş alanlarında gerçekleşmektedir. Bu bağlamda araştırmanın uygulamasını yapmak için kolektif çalışma ortamı gerektiren iş ve işyeri göz önünde bulundurulmuştur. Bir diğer sınırlılık konusu ise işe yabancılaşıma ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki uygulama yapılan kurumsal işletmenin bünyesinde çalışmakta olan personelinin görüşleri ile sınırlı olmasıdır.

Verilere ulaşmak için kullanılan anket tekniğinin bu çalışma için en ideal teknik olduğu bu çalışmanın varsayımları içerisinde yer almaktadır. Ayrıca anket formlarına verilen cevapların gerçeği yansıtan ve samimi cevaplar olduğu varsayılmıştır.

### **3.3. METODOLOJİ**

Araştırmada problemi çözebilmek ve belirlenen amaç çerçevesinde bir sonuca ulaşabilmek amacıyla kurumsal bir işletmede faaliyet gösteren işgörenlerin işe yabancılaşma ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye dair verilerinin toplanması gerekmektedir. Bu bağlamda verilerin toplanması için anket tekniği tercih edilmiştir. Bu sebeple anket formu oluşturup aşağıdaki adımlar takip edilerek araştırmaya ait uygulama gerçekleştirilmiştir.

#### **3.3.1. Veri Toplama Yöntemleri**

Çalışmada bir sonuca varmak amacıyla veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri, çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek ve çalışma ile ilgili bir sonuca varıp çıkarımda bulunabilmek için gerekli olan kanıtlardır (Karasar, 2008: 132). Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümde elimizdeki mevcut örneklemin, sosyal kaytarma davranışlarını ve yabancılaşma algılarını tespit edebilmek amacıyla popüler araştırma tekniği olan anket tercih edilmiştir. Anket, belirli kişi ya da grupların belli bir konu hakkındaki düşünce, fikir ve duygularını ölçebilmek amacıyla belirli bir standartta hazırlanmış soru ya da ifadeler listesidir (Lorcu, 2015: 22). Anket yöntemi, sorular ya da ifadeler yoluyla çok sayıda insandan bilgi edinmek için iyi bir yöntemdir. Bu çalışmada da anket yönteminin tercih edilme sebebi örneklemin büyük olması ve örneklemini oluşturan çalışanlar ile tek tek görüşme imkanının bulunmamasıdır. Anket uygulaması bu anlamda zaman tasarrufu da sağlamaktadır. Modelde yer alan değişkenlere ait uygun ölçekler tespit edilerek bir anket formu oluşturulmuştur. Anket çalışması ülkemizde farklı iş kollarında da faaliyet gösteren bir holding grubunun lojistik sektöründe bulunan organizasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde özellikle kolektif çalışma yürüten meslek grupları ve departmanlar tercih edilmiştir.



### **3.3.1.1. Sosyal Kaytarma Ölçeği**

Bu araştırmada sosyal kaytarma davranışını ölçebilmek için Liden, Wayne, Jaworski and Bennett (2004) tarafından geliştirilen 13 ayrı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formuna ise Ilgın (2010) tarafından hazırlanmış olan ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü’ isimli doktora tezinden ulaşılmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade 5’li Likert ölçek ile ölçülmüştür. 1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğunlukla, 5= Her zaman şeklinde anket formunda yer almaktadır. Ölçek için yapılmış olan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,96 şeklinde tespit edilmiştir (Liden ve ark., 2004).

### **3.3.1.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği**

Çalışmada yer alan ve ikinci değişkeni oluşturan yabancılaşma olgusunu ölçebilmek için ise Korman, Wittig-Berman ve Lang (1981) tarafından geliştirilen kendine yabancılaşma ölçeği ve Hirschfeld and Field’in (2000) birlikte geliştirdiği yabancılaşma ölçeğinden elde edilen 14 ifade kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi biçimde kullanılmıştır. Anket formunda Likert gösterim; 1= Hiçbir zaman, 2= Nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğunlukla, 5= Her zaman şeklinde yer almaktadır. Türkçeye uyarlanmış ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı ise 0,896 olarak tespit edilmiştir. Anket formu değişkenleri ölçmek ve katılım sağlayan kişilere ait bazı bilgileri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcılara ait demografik ifadeleri içermektedir. İkinci bölümde sosyal kaytarma davranışını ölçmeye yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde ise yabancılaşma olgusunun belirlenmesine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anket formu toplamda 30 sorudan oluşmaktadır.

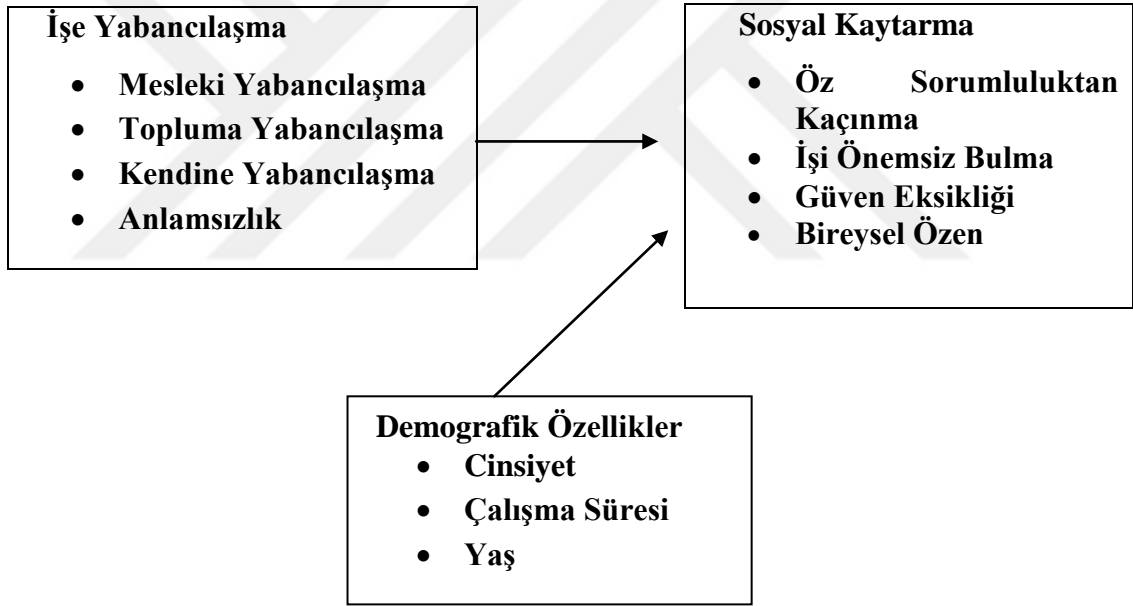
### **3.3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma, kurumsal bir işletmede çalışan personel ile gerçekteştirilmiştir. İşletmede çalışmakta olan 250 işgören, araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Çalışanların sayısının çok yüksek olmaması ve tüm çalışanların aynı binayı kullanmaları sebebiyle örneklem belirleme yolu tercih edilmemiştir. Araştırma tüm evren üzerinde uygulanmıştır. Uygulama yapacağımız işletmeye 250 adet anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 209 tanesine geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketler incelendiğinde 37 tane anketin gerekli özen gösterilmeksizin, rastgele ve

sağlıksız bir şekilde doldurulduğu tespit edilmiş ve elenmiştir. Tüm bu işlemler sonucunda kalan 172 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Bu bağlamda geri dönüş sağlanan anket oranı % 83'tür. Geri dönüş oranı bu anlamda çalışmaya devam edebilmek için kabul edilebilir bir orandır.

### 3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bir araştırmada model, araştırmanın konusu oluşturan değişkenleri içinde barındıracak şekilde mevcut durumun özetlenmesi olarak ifade edilebilir (Karasar, 2008: 76). Araştırmaya ait model, Şekil 1'de görüleceği üzere ifade edilebilir. Şekilde de görüldüğü gibi araştırmanın modeli 'İşe Yabancılaşma' bağımsız değişkeni ile 'Sosyal Kaytarma' bağımlı değişkeninden oluşmaktadır. Araştırma için oluşturulmuş model deneme modelidir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Çalışmada kurulan model göz önünde bulundurularak beş tane hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerin oluşturulmasında kullanılan bilgi ve yaklaşımlar aşağıda yer almaktadır. Sosyal kaytarma davranışı işletmelerde kolektif yürütülen bir çalışma ortamında gerçekleşen olumsuz bir davranış şeklidir. İlgili bölümde anlatıldığı üzere grup içerisindeki bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergileme sebepleri de literatür dahilinde açıklanmaktadır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan işe yabancılaşma olgusu ise çalışma hayatında işgörenlerin yaşadığı ve/veya

yaşayabileceği olumsuz durumlardan birisidir. Benzer şekilde ilgili bölümde bireylerin yabancılaşıma yaşama sebepleri ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. İşe yabancılaşıma kavramı literatürde oldukça eski ve popüler olarak araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Fakat sosyal kaytarma olgusu daha güncel ve literatürde örnekleri olsa da daha az araştırılmış bir konudur. Bu sebeple aslında her iki değişkenin de olumsuz kavramlar olması sebebiyle birbirlerinin nedeni olup olmayacağı konusu bu bağlamda araştırmanın gündemini oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezi oluşturulurken de tüm bu sebepler göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmanın temel amaçları ve kapsamı göz önünde bulundurularak aşağıda yer alan hipotezlerin sınanması gerçekleştirilecektir.

H<sub>1</sub>: Sosyal kaytarma davranışı ile işe yabancılaşıma arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşe yabancılaşıma olgusu sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarında cinsiyet açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarında çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarında yaş açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

#### **3.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikleri**

Araştırmanın verilerine ait analizler SPSS 21 paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Değişkenlere ait ölçeklerin normal dağılım analizleri, güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü tespit edebilmek için korelasyon analizi, değişkenler arası etkileşimi belirleyebilmek için de regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, çalışma süresi) tespiti için de tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. En son ise katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenlere ilişkin t- Testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI**

#### **3.4.1. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü**

Araştırmanın modelinde yer alan ölçekler cevapları 5'li Likert ölçeğe uyumlu olarak 'Her zaman= 5', 'Çoğunlukla= 4', 'Ara sıra= 3', 'Nadiren= 2' ve 'Hiçbir zaman= 1' olacak şekilde SPSS paket programına veri girişi yapılmıştır. Aynı yöntem demografik bilgilerin yer aldığı kısım için de uygulanmıştır. 'Erkek= 1' ve 'Kadın= 2' şeklinde kodlamalar yapılarak veri girişi tamamlanmıştır.

Çalışmadaki değişkenlerden biri olan sosyal kaytarma ölçeğinde yer alan 2 ve 13. ifadeler ters mantıklı olduğu için SPSS'de kodlamaları revize edilmiş ve diğer ifadelerle uyumlu hale getirilmiştir. Yeniden kodlanan ifadelerde 'Her zaman= 1', 'Çoğunlukla= 2', 'Ara sıra= 3', 'Nadiren= 4' ve 'Hiçbir zaman= 5' şeklinde düzeltilmiştir.

Kodlaması tamamlanan verileri kontrol etmek amacıyla uç değer (outlier) araştırması yapılmıştır. Uç değer (outlier), örnekleme yer alan üyelerin bazılarının, diğer üyelerin aldığı değerlere göre farklılık göstermesi ya da sapmış olması olarak tanımlayabiliriz (Grubbs, 1969: 2). Uç değerler ya da literatürde aldığı başka ifade ile aykırı değerlerin fazla olması ya da veri setinden çıkarılmaması, veri setinin normal dağılımını ve analizin seyrini hatta sonucunu etkilemektedir (Ovla ve Taşdelen, 2012: 1). Bu bağlamda uç değerlerin neden kaynaklandığı veri girişi kontrolü, ters soru olup olmaması ya da kodlama hatası olup olmadığı araştırılmalıdır (Lorcu, 2015: 220). Analiz kapsamında veri setinde 3 tane uç değer saptanmıştır ve bunun sebeplerini anlayabilmek üzere; veri girişi kontrolü ve ters soru olup olmaması, kodlama hatası olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu maddelerden kaynaklı bir problem olmadığı tespit edildiğinden uç değerlerin silinmesi yoluna gidilmiştir. Veri seti toplamda 172 katılımcıdan oluşmakta iken uç değer olarak tespit edilen 60, 68 ve 104 numaralı veriler veri setinden çıkarılmıştır. Analize 169 örneklem üzerinden devam edilmiştir.

#### **3.4.2. Örnekleme Ait Bilgiler**

Verilerin kodlama işlemi tamamlandıktan sonra örnekleme ait bilgiler de netleşmiştir. Tablo 3.1'de de görüleceği üzere ankete katılım sağlayan çalışanların % 52.7'si erkek, % 47.3'ü ise kadındır. İki cinsiyet grubu arasındaki farklılığın az olduğu ve homojen bir dağılım olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	89	52.7
Kadın	80	47.3
Toplam	169	100.0

Tablo 3.2’de katılımcıların yaş gruplarına göre nasıl bir dağılım izlediği gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde katılım sağlayanların büyük bir çoğunluğu genç çalışanlardan oluşmaktadır. Genç olarak tanımlayabileceğimiz 39 yaş ve altında çalışan sayısı % 68.7’dir. Çalışanların % 30.2’si 29 ve altında, % 38.5’i 30 – 39 yaş aralığında, % 22.5’i ise 40 – 49 yaş aralığında ve 15 kişiden oluşan 50 ve üzeri yaş grubu ise % 8.9’luk bir dilime sahiptir.

**Tablo 2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
29 ve altı	51	30.2
30 – 39 arası	65	38.5
40 – 49 arası	38	22.5
50 ve üzeri	15	8.9
Toplam	169	100.0

Tablo 3’te ankete katılım sağlayan işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin bilgiler gösterilmektedir. Bu bağlamda tablo incelendiğinde 5 ve altı süre kurumda çalışanların oranı % 31.4’tür. 6 – 10 yıl süreyle çalışanlar % 33.1 oranında, 11 – 15 yıl arası süredir çalışanların oranı %29.6 iken 16 yıl ve üzeri süredir çalışan sayısı 10 kişiden oluşmaktadır ve oranı %5.9’dur.

**Tablo 3: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans (n)	Yüzde (%)
5 ve altı	53	31.4
6 – 10 yıl	56	33.1
11 – 15 yıl	50	29.6
16 yıl ve üzeri	10	5.9
Toplam	169	100.0

### 3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Analizin bu bölümünde, verilere ait genel bir görünümünü elde etmek amacıyla tanımlayıcı istatistik bilgilerine bakılmıştır. Elde edilen ortalama, medyan, varyans, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin içinde bulunduğu tanımlayıcı istatistik bilgileri, örnekleme daha net tanıyabilme ve veriler hakkında sağlıklı yorum yapabileme imkanı vermektedir.

**Tablo 4: Modelin Temel Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Sosyal Kayıtma_Ortalama		İstatistikler	Standart Hata
	Ortalama	2.7660	.03709
%95 Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	2.6928	
	Üst Sınır	2.8393	
	Medyan	2.6923	
	Varyans	.232	
	Standart Sapma	.48217	
	Minimum	1.77	
	Maksimum	4.23	
	Aralık (Range)	2.46	
	Çarpıklık (Skewness)	.521	.187
	Basıklık (Kurtosis)	.199	.371
İşe Yabancılaşma_Ortalama			
	Ortalama	2.5161	.03458
%95 Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	2.4478	
	Üst Sınır	2.5843	
	Medyan	2.5000	
	Varyans	.202	
	Standart Sapma	.44951	
	Minimum	1.36	
	Maksimum	4.07	
	Aralık (Range)	2.71	
	Çarpıklık (Skewness)	.480	.187
	Basıklık (Kurtosis)	.854	.371

Ön analizler yapılırken önemli olan noktalardan bir tanesi de veri setine ait normallik testinin yapılıp, verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesidir. Normallik testi basıklık ve çarpıklık olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Çarpıklık değeri dağılımın, merkezden ne kadar saptığını gösteren ölçüttür. Basıklık

değeri ise dağılımın, ne ölçüde dik ya da basık olduğunu ifade etmektedir. Normallik testi sonucunda öncelikle Kruskal- Wallis değerine bakılmıştır. Burada sig. değeri sıfır çıktığı için uygun bulunmamıştır. Bu sebeple sosyal bilimlerde özellikle bakılması gereken ikinci nokta ise dağılımın almış olduğu çarpıklık ve basıklık değerleridir. Normal dağılım durumunda basıklık ve çarpıklık katsayısı sıfır olur (Tabachnick ve Fidell, 2013: 79). Aynı çalışmaya göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.00 ile +1.00 arasında olması verilerin normal bir dağılıma sahip olduğuna işaret etmektedir. Sosyal kaytarma değişkenine ait çarpıklık katsayıları 0,521 ile 0,187 arasında ve basıklık katsayıları ise 0,199 ile 0,371 arasında değer almaktadır. Modeldeki diğer değişken olan işe yabancılaşma değişkeninin çarpıklık katsayıları 0,480 ile 0,187 arasında ve basıklık katsayıları ise 0,854 ile 0,371 arasında değer almaktadır. Bu bağlamda tablo incelendiğinde araştırmaya ait ana değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları -1.00 ile +1.00 aralığı içerisinde bir değer aldığı görülmektedir. Bu sebeple değer aralıkları bu kriterleri karşıladığı için normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir.

#### 3.4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Analizin bu aşamasında veri toplama aracı olarak kullanılan ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçümü yapılacaktır. Güvenirliğe ait analiz için Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Modelde yer alan her iki ölçeğe de uygulama yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5: Anket Formunda Kullanılan Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Katsayıları**

Ölçekler	Cronbach's Alpha Katsayısı
Sosyal Kaytarma Davranışı	,719
İşe Yabancılaşma	,617

Güvenirlik analizine ait bulgular tabloda incelendiğinde Sosyal Kaytarma ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,719 ve İşe Yabancılaşma ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,617'dir. Cronbach's Alpha katsayıları Nunnaly ve Bernstein'in (1994) çalışmasına göre en düşük 0,70 olarak tavsiye edilmektedir. Hair ve arkadaşları (1995) ise bu katsayının 0,60 değerinin üzerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Sosyal Kaytarma ölçeği ve İşe Yabancılaşma ölçeğine ait katsayılar güvenilirlik açısından sorun teşkil etmemektedir.

### 3.4.5. Faktör Analizi

Faktör analizi, özellikle sosyal bilimler alanında araştırmanın ölçümlerine ait geçerlik ve kaliteyi belirlemek açısından önemli bir yere sahiptir (Yaşlıoğlu,2017: 75). Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili değişkenleri kümeler halinde tanımlayarak, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri alt boyutlar altında toplayarak bu alt boyutların yapısını analiz etmeye yarayan bir istatistiksel analiz yöntemidir (Hair vd.,2014: 92; Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizinin temel amacı değişkenleri boyutlar altında toplamaktır. Kullandığımız ölçekler daha önceden geliştirilmiş ve kullanılmış olması sebebiyle doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 6: Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları**

Kaiser-Meyer-Olkin	,680
Barlett Testi	
Ki-kare	216,236
Serbestlik Derecesi (df)	,55
Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	% 56.241

Tablo incelendiğinde görülmektedir ki Kaiser-Meyer-Olkin testi ,680 olarak bulunmuştur. Literatürde KMO değeri için uygun görülen alt sınır 0,50'dir (Field, 2009: 651). Tabloda görülen KMO değeri 0,680 > 0,50 olduğu için faktör analizi için elverişlidir. Ek olarak Barlett testi bulgularına bakıldığında df: 55 ve anlamlılık düzeyi olan p: ,00 olarak bulunmuştur. Faktörlere ait toplam varyansı açıklama oranı ise % 56, 241'dir.

**Tablo 7: Sosyal Kaytarma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ			
	ÖSK	İÖB	GE	BÖ
SK.2. Çalışma arkadaşlarımın, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	-,718			
SK.6. Çalışma arkadaşlarım, kendi sorumluluklarını diğer çalışanlara yüklerler.	,751			
SK.8. Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	,688			
SK.3. İş yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil kendi istedikleri işi yaparlar.		,522		
SK.5. Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere sıklıkla zaman ayırırlar.		,724		
SK.12. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa kendi paylarına düşen işi		,706		



yapmaktan kaçınırlar.				
SK.1. Çalışma arkadaşlarım toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.			,570	
SK.9. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.			,716	
SK.11. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.			,634	
SK.4. Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.				,598
SK.13. Çalışma arkadaşlarım ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.				,762

Ölçeğe uygulanan faktör analizi neticesinde ifadelerin beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Ancak ölçekte yer alan 7 ve 10 numaralı ifadeler binişik değer taşıdıkları için ölçekten çıkarılmıştır ve faktör analizi tekrar uygulanmıştır. Sosyal Kaytarma ölçeğinin faktör analizi sonucunda görülmüştür analize tabi tutulan 11 ifade dört faktör altında toplanmaktadır. Sosyal Kaytarma ölçeğinde oluşan bu dört faktöre literatür incelemesi yapılarak isimlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda 2, 6 ve 8 numaralı ifadeler '*Öz Sorumluluktan Kaçınma*' olarak 3, 5 ve 12 numaralı ifadeler '*İş Önemli Bulma*' olarak 1, 9 ve 11 numaralı ifadeler '*Güven Eksikliği*' olarak ve son 4 ve 13 numaralı ifadeler ise '*Bireysel Özen*' olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri 522 ile 762 değerleri arasında yer almaktadır.

**Tablo 8: İşe Yabancılaşma Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Testi Bulguları**

Kaiser-Meyer-Olkin	,605
Barlett Testi	
Ki-kare	122,665
Serbestlik Derecesi (df)	,45
Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%55,832

Tablodan görüleceği üzere İşe Yabancılaşma ölçeğine ait KMO değeri ,605 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,50 nin üzerinde olduğu için kabul edilebilir bir değerdir. Daha açık bir ifadeyle  $0,605 > 0,50$  olduğu için faktör analizine uygundur şeklinde ifade edilebilir. Faktörlerin yapısal anlamlılığını test eden Barlett testi sonucuna göre

df: ,45 ve p: ,000 olarak bulunmuş ve elde edilen boyutların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Faktörlere ait toplam varyans ise % 55,832 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 9: İşe Yabancılaşma Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ			
	MY	TY	KY	A
İY.1. Neden çalıştığıma şaşırıyorum.	,791			
İY.3. Ne kadar çalışırsam çalışayım gerçekte asla hedefime ulaşamam.	,638			
İY.2. İş hayatımın çoğunluğu anlamsız faaliyetlerle boşa harcanır.	,572			
İY.8. İşimden hoşlanmıyorum, maaş için zamanımı harcıyorum.	,505			
İY.9. Yaptıkları işin toplum yararına olduğunu hisseden insanları anlamakta zorlanıyorum.		,761		
İY.11. Günlük aktivitelerimin gerçek çıkar ve değerlerimi yansıtmadığını düşünürüm.		,628		
İY.12. Şu an yaşadığımdan daha farklı bir hayat yaşamayı tercih ederim.			,779	
İY.13. Çalışırken günlük görevlerimin sıkıcı işler olduğunu düşünüyorum.			,720	
İY.6. Sıradan bir iş, çalışmaya değmeyecek kadar anlamsızdır.				,772
İY.5. İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.				,659

Uygulanan faktör analizi neticesinde 4, 7, 10 ve 14 numaralı ifadeler binişik değerlere sahip olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Kalan ifadelerle tekrarlanan faktör analizi sonucunda toplamda 10 tane ifadenin dört faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple bu ifadelerin taşıdığı anlamlar göz önünde bulundurularak her bir faktör yeniden isimlendirilmiştir. Bu bağlamda 1, 2, 3 ve 8 numaralı ifadelerin toplandığı faktöre '*Mesleki Yabancılaşma*' olarak 9, 11 ve 13 numaralı ifadeler için '*Topluma Yabancılaşma*' şeklinde 12, 13 numaralı ifadeler '*Kendine Yabancılaşma*' ve son faktör olan 6 ve 5 numaralı ifadeler ise '*Anlamsızlık*' olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri 505 ile 791 değerleri arasında yer almaktadır.

Yapılan faktör analizi çerçevesinde modelin iki ana değişkeni olan sosyal kaytarma ve işe yabancılaşma ölçeklerinin alt faktörleri tespit edilmiştir. Değişkenlere ait ölçekler araştırılıp tespiti yapılırken ölçeklerin tek boyutlu olmasına rağmen faktör analizi sonucunda sosyal kaytarma ölçeğine ait dört tane alt faktör olduğu ve benzer

şekilde işe yabancılaşma olgusunun da dört tane alt faktöre sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya ait hipotezler revize edilmiştir ve uygun şekilde yeni hipotezler araştırmaya dahil edilmiştir.

H<sub>1a</sub>: İşe yabancılaşma kavramının mesleki yabancılaşma boyutunun sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: İşe yabancılaşma kavramının topluma yabancılaşma boyutunun sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: İşe yabancılaşma kavramının kendine yabancılaşma boyutunun sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: İşe yabancılaşma kavramının anlamsızlık boyutunun sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Sosyal kaytarma davranışının öz sorumluluktan kaçınma boyutunun işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Sosyal kaytarma davranışının işi önemsiz bulma boyutunun işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1g</sub>: Sosyal kaytarma davranışının güven eksikliği boyutunun işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1h</sub>: Sosyal kaytarma davranışının bireysel özen boyutunun işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### **3.4.6. Korelasyon Analizi**

Çalışmanın bu aşamasında modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü tayin edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve ilişkinin yönünü temsil eden betimsel bir istatistiktir (Shavelson, 2016: 157). Ancak şunu belirtmek gerekir ki korelasyon analizi neden sonuç ilişkisi hakkında bilgi vermemektedir. Korelasyon analizinde yorumlanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Bu katsayı -1'e yaklaştıkça negatif ve kuvvetli bir ilişkiden bahsedilirken, +1'e doğru yaklaştığında ise pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiden bahsedilir. Bu katsayının 0'a yaklaştığı durumda ise zayıf bir ilişkiden söz edilebilir (Göktolga, 2017: 271). Korelasyona ait katsayılar yorumlanırken genelde 0,30 değerinin altında ise zayıf, 0,30 ile 0,70 aralığında ise orta güçlükte ve 0,70 değerinin üzerinde bir değere sahipse güçlü şeklinde ifade edilmektedir (Demir, 2012: 72).

Bu bağlamda modelde yer alan ‘Sosyal Kaytarma’ ve ‘İşe Yabancılaşma’ değişkenlerine ve oluşan ‘Öz Sorumluluktan Kaçınma’, ‘İşi Önemsiz Bulma’, ‘Güven Eksikliği’, ‘Bireysel Özen’, ‘Mesleki Yabancılaşma’, ‘Topluma Yabancılaşma’, ‘Kendine Yabancılaşma’ ve ‘Anlamsızlık’ alt boyutlarına ait korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 10: Değişkenlere Ait Korelasyon Bulguları**

	Sosyal Kaytarma	ÖSK	İÖB	GE	BÖ	İşe Yab.	A.	KY	TY	M Y
Sosyal Kaytarma	1									
Öz Sorumluluktan Kaçınma	,654**	1								
İşi Önemsiz Bulma	,692**	,318**	1							
Güven Eksikliği	,700**	,190*	,348**	1						
Bireysel Özen	,553**	,249**	,099	,184*	1					
İşe Yabancılaşma	,278**	,132	,171*	,222*	,196*	1				
Anlamsızlık	,053	,061	,-006	,030	,061	,420*	1			
Kendine Yabancılaşma	,214**	,112	,038	,262*	,133	,602*	,012*	1		
Topluma Yabancılaşma	,301**	,088	,263**	,250*	,169*	,589*	,002	,477*	1	
Mesleki Yabancılaşma	,170*	,062	,117	,128	,134	,771*	,095	,274*	,182*	1

\* p < 0,05 ve \*\* p < 0,01

ÖSK: Öz Sorumluluktan Kaçınma

İÖB: İşi Önemsiz Bulma

GE: Güven Eksikliği

BÖ: Bireysel Özen

A: Anlamsızlık

KY: Kendine Yabancılaşma

TY: Topluma Yabancılaşma

MY: Mesleki Yabancılaşma

Korelasyon analizine ait tablo incelendiğinde modelin ana değişkenlerinden sosyal kaytarma davranışı ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönde bir ilişki ( $r=0,278$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Farklı bir ifadeyle çalışanların ‘Sosyal Kaytarma Davranışı’ arttıkça ‘İşe Yabancılaşma’ da artacaktır.

Korelasyon katsayılarına bakıldığında işe yabancılaşma ile en güçlü ilişkiye sahip olan faktör ‘Mesleki Yabancılaşma’ alt faktörüdür. İşe yabancılaşma ve mesleki yabancılaşma arasındaki ilişki pozitif ve güçlü ( $r= 0,771$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişkidir. Sosyal kaytarma davranışının ise alt faktörü olan ‘Güven Eksikliği’ boyutuyla güçlü ve pozitif ( $r= 0,700$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların mesleki olarak yabancılaşmaları işe yabancılaşmalarını %77,1 ve pozitif yönlü etkilemektedir.

Tablo incelendiğinde orta düzeyde ilişkiye sahip değişkenler olduğu görülmektedir. Sosyal kaytarma davranışı ile ‘İşi Önemsiz Bulma’ ( $r= 0,692$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) ve ‘Öz Sorumluluktan Kaçma’ ( $r= 0,654$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) alt faktörleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yaptıkları işin önemini kavrayamadıklarında ve iş onlar için önemsiz gelmeye başladığında sosyal kaytarma davranışı da artış gösterecektir. Diğer alt faktör olan öz sorumluluktan kaçma alt boyutunda da durum aynıdır. Çalışanların görevlerini yerine getirmeme ya da sorumluluklarından kaçma davranışlarının artması sosyal kaytarma davranışını da aynı yönde etkilemektedir. İşe yabancılaşma olgusunun ‘Kendine Yabancılaşma’ ( $r= 0,602$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ), ‘Topluma Yabancılaşma’ ( $r= 0,589$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) ve ‘Anlamsızlık’ ( $r= 0,420$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) alt boyutlarıyla arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Yani çalışanların kendilerine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve anlamsızlık seviyeleri arttıkça işe yabancılaşma seviyeleri de pozitif yönlü olarak artacaktır. İşe yabancılaşma değişkenine ait alt faktörlerden ‘Topluma Yabancılaşma’ ve ‘Kendine Yabancılaşma’ arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ( $r= 0,477$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle işe yabancılaşmayı etkileyen topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma alt faktörleri arasında da bir ilişki söz konusudur. Sosyal kaytarma davranışına ait alt boyutlarından da kendi içinde ilişkili olan faktörler vardır. ‘İşi Önemsiz Bulma’ ve ‘Öz Sorumluluktan Kaçınma’ arasında pozitif yönde anlamlı ve orta kuvvette ( $r= 0,318$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki söz konusudur. ‘İşi Önemsiz Bulma’ ile ‘Güven Eksikliği’ arasında da pozitif ve orta derecede ( $r= 0,348$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki vardır.

Çalışmada yer alan ana değişkenlerden birisi olan sosyal kaytarma ile diğer değişken olan işe yabancılama olgusunun alt boyutunu oluşturan ‘Topluma Yabancılaşıma’ arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ( $r= 0,301$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. ‘Topluma Yabancılaşıma’ boyutuyla sosyal kaytarma davranışı arasında da pozitif ve düşük düzeyde ( $r= 0,214$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki vardır. Tablo incelendiğinde ana değişkenlerin alt boyutları arasında da karşılıklı bir ilişki gözlemlenmektedir. İşe yabancılaşıma değişkeninin alt boyutunu oluşturan ‘Kendine Yabancılaşıma’ ile sosyal kaytarma davranışının alt boyutunu oluşturan ‘Güven Eksikliği’ arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ( $r= 0,262$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki vardır. İşe yabancılaşıma olgusunun bir başka alt boyutu olan ‘Topluma Yabancılaşıma’ ile sosyal kaytarma davranışının alt faktörü ‘Güven Eksikliği’ arasında da pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ( $r= 0,250$  ve  $p= 0,00 < 0,01$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Ana değişkenlere ait alt faktörlerin diğer ana değişken üzerinde de etki sahibi olduğu gözlenmektedir. Tablo incelendiğinde işe yabancılaşıma ile işi önemsiz bulma, güven eksikliği ve bireysel özen boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Ancak işe yabancılaşıma ile öz sorumluluktan kaçınma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sosyal kaytarma ile mesleki yabancılaşıma, topluma yabancılaşıma ve kendine yabancılaşıma boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak sosyal kaytarma ile anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Sonuç olarak modele sonradan dahil edilen alt hipotezlerden  $H_{1d}$  ve  $H_{1e}$  alt hipotezleri hariç diğer tüm alt hipotezlerin ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1f}$ ,  $H_{1g}$ ,  $H_{1h}$ ) yokluk hipotezleri reddedilmiştir.  $H_{1d}$  alt hipotezine ait ‘İşe yabancılaşıma kavramının anlamsızlık boyutunun sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.’ yokluk hipotezi reddedilememiştir. Çünkü anlamsızlık boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki bulunamamıştır.  $H_{1e}$  alt hipotezine ait ‘Sosyal kaytarma davranışının öz sorumluluktan kaçınma boyutunun işe yabancılaşıma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.’ yokluk hipotezi reddedilememiştir. Çünkü öz sorumluluktan kaçınma boyutu ile işe yabancılaşıma arasında bir ilişki bulunamamıştır.

### 3.4.7. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında korelasyon analizi ile ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit ettiğimiz değişkenler arasındaki ilişkinin etki düzeyi incelenecektir. Bu etki düzeyini tespit etmek amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizinde modeldeki değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ikiye ayrılması gerekmektedir. Bağımlı değişken olarak tanımlanan değişken bağımlı değişken tarafından açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda bağımsız değişken X ile gösterilirken bağımlı değişken ise Y ile temsil edilir (Ünver, Gamgam ve Altunkaynak, 2013: 363).

**Tablo 11: İşe Yabancılaşmanın Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,344	,118	,113	,45418

a: Bağımsız değişken: İşe Yabancılaşma

b: Bağımlı değişken: Sosyal Kaytarma

Model oluşturulurken modelin ana değişkenlerine ait şu hipotezler kurulmuştur:

H<sub>1</sub>: Sosyal kaytarma davranışı ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşe yabancılaşma olgusu sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkilidir.

Tablo incelendiğinde işe yabancılaşma ile sosyal kaytarma arasındaki etkinin derecesi R değeri ile (regresyon açıklama değeri) % 34,4 olarak ve pozitif yönde olduğu gösterilmiştir. İşe yabancılaşmanın, çalışanların sosyal kaytarma davranışları üzerindeki değişimi incelendiğinde işe yabancılaşmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde % 11,3 oranında anlamlı bir değişimi ifade ettiği gözlemlenmektedir. Sonuç olarak model dâhilinde kurulan temel hipotezlere ait yokluk hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 12: İŖe YabancılaŖmanın Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkiye İliŖkin Regresyon Modeli**

Model		Standardize EdilmemiŖ DeęiŖken Katsayısı		Standardize EdilmiŖ DeęiŖken Katsayısı	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1, 839	,199		9,231	,000
	İŖe YabancılaŖma	,368	,078	,344	4,727	,000
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,609	1	4,609	22,345	,000
	Residual	34,448	167	,206		
	Total	39,057	168			

Regresyon modeli tablosu incelendiğinde iŖe yabancılaŖmanın sosyal kaytarma davranıŖı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bir birimlik iŖe yabancılaŖmanın sosyal kaytarma davranıŖını 0.368 birim arttırdığı gözlemlenmektedir. BaŖka bir ifadeyle iŖe yabancılaŖma ile sosyal kaytarma davranıŖı arasında pozitif bir iliŖki bulunmaktadır. Tabloda yer alan ANOVA tablosu incelendiğinde ise sig. değerinin 0,05 değerinden küçük olduğu gözlemlenmektedir. Bir baŖka ifade ile sig. değeri  $0,00 < 0,05$  olduğu için model anlamlı çıkmıŖtır.

#### **3.4.8. Katılımcıların Özellikleri Dahilinde Modelde Yer Alan DeęiŖkenlere İliŖkin Bulgular**

AraŖtırmanın bu aŖamasında araŖtırmaya katılım sağlayan kiŖilerin demografik ve çalıŖma süreleri gibi özelliklerine göre t- Test ya da ANOVA uygulanacaktır. AraŖtırmada yer alan cinsiyet deęiŖkenini ölçebilmek için t- Testi uygulanacaktır. İki den fazla grubun olduğu yaŖ ve çalıŖma süresi deęiŖkenleri için ise ANOVA testi kullanılmaktadır.



**Tablo 13: Cinsiyet Dağılımının İşe Yabancılaşma ve Sosyal Kaytarma Üzerindeki Anlamlılığı t- Testi**

Cinsiyet	N	F	Sig.	t	df	Sig.(2-kuyruk)
Kadın	88	,006	,936	,781	167	,436
Erkek (İşe Yabancılaşma)	80			,779	163,231	,437
Kadın	88	,789	,097	,421	167	,674
Erkek (Sosyal Kaytarma)	80			,425	165,708	,671

Katılımcıların işe yabancılaşma yaşamasının ve sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t-Test ile gerçekleştirilmiştir. Tabloya göre sig. değerleri 0,05 den büyük olduğu için katılımcıların işe yabancılaşma yaşamalarında cinsiyetlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Yani sig.= 0,436 > 0,05 olduğu için katılımcıların cinsiyetleri ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı şekilde sig.= 0,674 > 0,05 olduğu için katılımcıların cinsiyetleri ile sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 14: Yaş Aralıklarının İşe Yabancılaşma ve Sosyal Kaytarma Üzerindeki Anlamlılığı ANOVA**

Yaş (İşe Yabancılaşma)	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F	Sig.
Between Groups	,556	,185	,770	,513
Within Groups	39,749	,241		
Total	40,305			
Yaş (Sosyal Kaytarma)	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F	Sig.
Between Groups	,324	,441	,867	,137
Within Groups	38,982	,236		
Total	40,305			

Katılımcıların yaş gruplarına göre işe yabancılaşma ve sosyal kaytarma ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tabloda da görüldüğü üzere işe yabancılaşma değişkenine ait sig. = 0,513 > 0,05 olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

görülmemiştir. Bir başka ifade ile katılımcıların yaş grupları işe yabancılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Benzer şekilde sosyal kaytarma değişkenine ait sig. = 0,137 > 0,05 olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 15: Çalışma Süresinin İşe Yabancılaşma ve Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Anlamlılığı ANOVA**

<b>Süre (İşe Yabancılaşma)</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Between Groups	1,589	,530	1,962	,122
Within Groups	44,527	,270		
Total	46,115			
<b>Süre (Sosyal Kaytarma)</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Ortalama Kare</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Between Groups	,272	,091	,392	,759
Within Groups	38,216	,232		
Total	38,489			

Katılımcıların çalışma sürelerine göre işe yabancılaşmaları ve sosyal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına tablodan baktığımızda işe yabancılaşma değişkenine ait sig. = 0,122 > 0,05 olduğu için istatistiksel anlamda bir fark yoktur. Başka bir ifadeyle katılımcıların çalışma süreleriyle işe yabancılaşmaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Benzer şekilde tabloda yer alan sosyal kaytarma değişkenine ait sig. = 0,759 > 0,05 olduğu için istatistiksel anlamda bir farklılık görülmemektedir. Bu bağlamda katılımcıların çalışma süreleriyle sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Sonuç olarak ana hipotezler ile birlikte oluşturulan gruplar arası farklılık hipotezlerinin yokluk hipotezleri reddedilememiştir.

## SONUÇ

Sosyal kaytarma davranışı ortaklaşa yürütülen çalışma gruplarında meydana gelen ve grubun genelini olumsuz etkileyebilen davranışlardır. Sosyal kaytarmaya sebep olan ya da ilişkili olduğu çeşitli etkenler literatürde mevcuttur. Literatürde yer alan farklı çalışmalara da konu olmuştur. Yazın hayatında oldukça eski ama hala popüler bir kavram olan yabancılaşma kavramı ise birçok disiplinde kendine yer bulmuştur. Yönetim ve organizasyon alanında ise genellikle işe yabancılaşma kavramı popülerdir. Bireylerin farklı sebeplerle işe yabancılaşması organizasyonlar açısından farklı sonuçları da beraberinde getirebileceği için istenmeyen davranışlardır. Araştırmada işgörenlerin işe yabancılaşmalarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış literatürde yer alan çalışmalar mevcuttur. İşten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükünün sosyal kaytarma davranışına etkisini araştıran bir çalışma (Akgündüz vd., 2014: 515) göstermiştir ki; işgörenlerin işten ayrılma niyeti ve aşırı rol yükü sosyal kaytarma davranışını artırmaktadır. Başka bir çalışmada ise işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi (Kanten, 2014: 11) araştırılmış ve araştırma sonucunda işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında sosyal kaytarma davranışının nedenlerinin araştırıldığı (Öneren vd., 2019: 309) bir araştırmada ise baskın kişilik özelliklerinin, yüksek tükenmişlik düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal kaytarma davranışının açıklandığı bölümde literatürde yer alan araştırmalar kapsamında sosyal kaytarmaya etki eden diğer faktörler de belirtilmiştir. Fakat sosyal kaytarma davranışı ile işe yabancılaşma kavramı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın konusu bu anlamda özgün bir niteliğe sahiptir.

Araştırma kapsamında işe yabancılaşmanın sosyal kaytarma üzerinde etkisinin varlığı araştırılmıştır. Ayrıca cinsiyet, çalışma süresi ve yaş gibi faktörlerin de sosyal kaytarma üzerinde etkisi araştırılmıştır. Araştırma kurumsal bir işletmenin bünyesinde çalışan işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. Departmanlarda 5 ya da 6 kişilik ekipler oluşturularak çalışma yürütüldüğü için sosyal kaytarma davranışının araştırılması için uygun görülmüştür. Araştırmada anket yöntemi tercih edilmiştir. Dönüş sağlanan anketlerden uygun olmayan formlar elenmiştir. Toplanan verilerden elde edilen bilgilere göre katılımcıların %52.7 si erkek, %47.3 ü ise kadın

olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında 29 yaş ve altında çalışan personel oranı %31.4 iken 30- 39 yaş aralığında %33.1 ve 40 -49 yaş aralığında %22.5 ve son olarak 50 yaş ve üzeri katılımcı oranı ise %8.9 dur. Bu bilgiler ışığında işletmenin genç personel dinamiğine sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakacak olursak: 5 yıl ve altında bir sürede çalışan katılımcı oranı %31.4 iken 6- 10 yıl arasında çalışan katılımcı oranı %33.1 ve 11- 15 yıl aralığında çalışan %29.6 ve son olarak 16 yıl üzeri süredir çalışan katılımcı oranı ise %5.9 dur. Katılımcılara ait demografik özellikler saptandıktan sonra bu özelliklerin araştırmamızın değişkeni üzerinde bir farklılığa sahip olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz için t-Test ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda katılımcılara ait cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi özelliklerin sosyal kaytarma davranışı üzerinde bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların demografik analizi yapıldıktan sonra araştırmanın değişkenlerine ait boyutları belirleyebilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda işe yabancılaşma değişkeni 4 alt faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler literatür kapsamında değerlendirilerek ‘Mesleki Yabancılaşma, Topluma Yabancılaşma, Kendine Yabancılaşma ve Anlamsızlık’ olarak isimlendirilmiştir. Bir diğer değişken olan sosyal kaytarma davranışı da faktör analizi sonucunda 4 alt faktöre ayrılmıştır. Aynı şekilde literatüre bağlı kalarak bu alt faktörler ‘Öz Sorumluluktan Kaçınma, İşi Önemsiz Bulma, Güven Eksikliği ve Bireysel Özen’ olarak isimlendirilmiştir.

Modeldeki ana değişkenleri ve faktör analizi sonucunda oluşan alt faktörlerin arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda modelin ana değişkenlerinden sosyal kaytarma davranışı ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0,278$  ve  $p=0,00 < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle çalışanların ‘Sosyal Kaytarma Davranışı’ arttıkça ‘İşe Yabancılaşma’ olgusu da artacaktır. İşe yabancılaşmanın kendi boyutları ile ilişkisine bakıldığında orta ve kuvvetli düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde sosyal kaytarma davranışı da kendi boyutları ile orta ve kuvvetli düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. İşe yabancılaşma değişkeninin sosyal kaytarma davranışının alt boyutlarından işi önemsiz bulma, güven eksikliği ve bireysel özen boyutuyla düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat işe yabancılaşma ile öz sorumluluktan kaçınma boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Sosyal kaytarma davranışının ile işe yabancılaşmanın

boyutlarından mesleki yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma boyutuyla düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak sosyal kaytarma davranışı ile anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Katılımcıların işe yabancılaşma davranışlarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini saptayabilmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kurulan model bağlamında sosyal kaytarma davranışı bağımlı değişken olarak belirlenirken işe yabancılaşma değişkeni ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda işe yabancılaşmanın, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi incelendiğinde işe yabancılaşmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde % 11,3 oranında anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların işe yabancılaşma yaşamaları sosyal kaytarma davranışlarına da etki etmektedir.

Araştırmanın analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar, sosyal kaytarma davranışının meydana gelmesinde işe yabancılaşmanın da etkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda işe yabancılaşmanın yönetimi de sosyal kaytarma davranışının önlenmesi adına önem kazanmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı ya da işe yabancılaşma gibi durumların çözümünde öncelikli olarak organizasyonlar sorumluluk almalıdır. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi, personel seçiminde daha titiz davranılması, örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi gibi pek çok konuda organizasyonlar sorumluluk alarak işgörenlerin olumsuz davranışlar göstermesini engelleyebilirler.

Bu çalışma işe yabancılaşmanın sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştırmış olup literatüre farklı bir katkı olarak değerlendirilebilir. Araştırma sonucunda tespit edilen etkinin farklı araştırmalarda farklı sektörlerde ya da departmanlarda devam ettirilmesi farklı sonuçlar alınabilmesi açısından literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, Juneman ve Trimutiasari, Melina, ‘Sociopsychotechnological Predictors of Individual’s Social Loafing in Virtual Team’, **International Journal of Electrical and Computer Engineering**, Vol. 5, No. 6, December 2015, s. 1500- 1510.
- Aiken, Michael ve Hage, Jerald, ‘Organizational Alienation: A Comparative Analysis’, **American Sociological Review**, Vol. 31, No. 4, August, 1966, s. 497- 507.
- Akgündüz, Yılmaz, Akdağ, Gürkan, Güler, Ozan ve Sünnetçioğlu, Serdar, ‘İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi’, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 4, 2014, s. 515- 536.
- Akman, Taylan, Şefik, ‘Yabancılaşma ve Hukuk’, **Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi**, 2 (2), 2012, s. 108- 115.
- Anshel, H., Mark, ‘Examining Social Loafing Among Elite Female Rowers As A Function of Task Duration and Mood’, **Journal of Sport Behavior**, No. 18, 1995, s. 39- 49.
- Aron, Raymond, **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**, Çev. Korkmaz Alemdar, Kırmızı Yayınları, Baskı 8, İstanbul, 2010.
- Bajaj, Poonam, ‘Alienation as Related to Perception of Organizational Climate’, **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 17, No. 4, 1982, s. 563- 572.
- Banai, Moshe ve Reisel D., William, ‘The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A six- country investigation’, **Journal of World Business**, 42, 2007, s. 463- 476.
- Bell, Shaw, Carolyn, Berg, V., Sanford, Sheehey, J., Edmund ve Spiegel, W., Henry, ‘Four Reviews of Walter A. Weisskopf: Alienation and Economics’, **Journal of Economic Issues**, Vol. 7, No. 1, 1973, s. 83- 94.
- Blauner, Robert, **Alienation and Freedom**, The University of Chicago Press, London, 1964.
- Bolton, D., Charles, ‘Alienation and Action: A Study of Peace- Group Members’, **American Journal of Sociology**, Vol.78, No. 3, 1972, s. 537- 561.

- Brickner, Mary, A., Harkins, Stephen, G. ve Ostrom, Thomas M., 'Effects of Personal Involvement: Thought- Provoking Implications for Social Loafing', **Journal of Personality and Social Psychology**, No. 4, s. 763- 769.
- Brief, P. Arthur, **Attitudes In and Around Organizations**, Thousand Oaks, California, SAGE, 1998.
- Bumin, Tülin, **Hegel- Bilinç Problemi, Köle-Efendi Diyalektiği, Praksis Felsefesi**, Yapı Kredi Yayınları, Baskı 6, 2016, İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener, 'Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı', **Educational Administration in Theory & Practice**, Sayı 32, Güz, 2002, s.470- 483.
- Carney, Michael, Gedajlovic, Eric R., Heugens, Pursey M., Essen, Marc, ve Oosterhout, Hans, 'Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta Analysis', **Academy of Management Journal**, Vol. 54, No. 3, 2011, s. 437- 460.
- Carton, Tony, 'Burnout as Alienation in the Counselling Field: The Descent from Homo- Faber to Homo- Economous', **Sociology Mind**, Vol. 6, No. 2, April, 2016, s. 33- 39.
- Clark, John, P., 'Measuring Alienation Within a Social System', **American Sociological Review**, Vol. 24, No. 6, December, 1959, s. 849- 852.
- Comer, R. Debra, 'A Model of Social Loafing in Real Work Groups', **Human Relations**, Vol. 48, No. 6, 1995, s. 647- 667.
- Cotgrove, Stephen, 'Alienation and Automation', **The British Journal of Sociology**, Vol. 23, No. 4, 1972, s. 437- 451.
- Czyz, H., Stanislaw, Szmajke, Andrzej, Kruger, Ankebe, ve Kübler, Magdalena, 'Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing', **Perceptual and Motor Skills**, 2016, Vol. 123, No. 3, s. 754- 768.
- Çiftçi, Ebru, Gamze ve Öneren, Melahat, 'Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi', **Social Sciences Studies Journal**, Vol. 3, No. 5, 2017, s. 567- 583.
- Çivilidağ, Aydın, 'On Academics Mediator Role of Life Satisfaction on the Relationship Between Organizational Cynicism and Work Alienation', **The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Vol. 17, No. 4, October, 2015, s. 259- 286.

- Davidov, Yuri, **Özgürlük ve Yabancılaşma**, Çev. Sargut Şölçün, Bilim ve Sosyalizm Yayınları, Baskı 2, Ağustos, 1997.
- De John Gierveld, J., van Tilburg, T. & Dykstra, A., Pearly, 'Loneliness and Social Isolation', **In D. Perlman & A. Vangelisti (Eds.)**, The Cambridge Handbook of Personal Relationships, Cambridge- UK, Cambridge University Press, 2006, s. 485- 500.
- Dean, G., Dwight, 'Alienation: Its Meaning and Measurement', **American Sociological Review**, Vol. 26, No. 5, October, 1961, s. 753- 758.
- Deka, Dhriti ve Kashyap, Bidhi, 'Social Loafing- A Perturb in Human Resource Management', **GMJ**, Vol. 8, No. 1 & 2, December 2014, s. 88- 95.
- Demir, Mehmet, Özer, **Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Klavuzu**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Demirer, Temel ve Özbudun, Sibel, **Yabancılaşma**, Öteki Yayınevi, Mart, 1999.
- Dupre, Louis, 'Marx's Idea Of Alienation Revisited', **Martinus Nijhoff Publishers**, Man and World, Vol. 14, 1981, s. 387- 410.
- Durkheim, Emile, **İntihar**, Çev. Zühre İlkelen, Pozitif Yayınları, Baskı 1, Nisan, 2013.
- Earley, P. C., 'Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China', **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, No. 4, 1989, s. 565- 581.
- Engels, Friedrich ve Marx, Karl, **Alman İdeolojisi (Feuerbach)**, Çev. Sevim Belli, Sol Yayınları, Baskı 9, 2015, Ankara.
- Ergil, Doğu, 'Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar', **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 33, Sayı. 3, 1978, s. 93- 108.
- Erikson, Kai, 'On Work and Alienation', **American Sociological Review**, Vol. 51, 1986, s. 1- 8.
- Feuerbach, Ludwig, **Geleceğin Felsefesinin İlkeleri**, Çev. Oğuz Özügül, Ara Yayıncılık, Basım 1, İstanbul, Ağustos, 1991.
- Field, Andy, **Discovering Statistics Using SPSS**, Third Edition, SAGE, 2009.



- Fischer, S., Claude, 'On Urban Alienations and Anomie: Powerlessness and Social Isolation', **American Sociological Review**, Vol. 38, No. 3, 1973, s. 311- 326.
- Freudenberger, J., Herbert, 'Staff Burn- Out' **Journal of Social Issues**, Vol. 30, No. 1, 1974, s. 159- 165.
- Fromm, Erich, **Özgürlükten Kaçış**, Çev. Şemsa Yeğin, Payel Yayınları, 3. Basım, 1996.
- Fromm, Erich, **Sahip Olmak ya da Olmak**, Çev. Aydın Arıtan, Arıtan Yayınevi, Temmuz, 2003, İstanbul.
- Fromm, Erich, **The Sane Society**, Routledge Classics, London, 1955.
- George, M., J., 'Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations', **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 1, 1992, s. 191- 202.
- Gillam, Richard, 'White Collar from Start to Finish: C. Wright Mills in Transition', **Theory and Society**, Vol. 10, No. 1, 1981, s. 1- 30.
- Grubbs, E. Frank, 'Procedures for Detecting Outlying Observations in Samples', **American Statistical Association, Technometrics**, Vol. 11, No. 1, 1969, s. 1- 21.
- Gülenç, Kurtul ve Kulak, Önder, **Marx ve Sonrası**, İthaki Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Mart, 2017.
- Hair, F., J., Black, W., C., Babin, B., J., Anderson, R., E., **Multivariate data Analysis**, Seventh Edition, Pearson Education Limited, 2014.
- Hair, J., Anderson, R., E., Tatham, R., L., ve Black, W., **Multivariate data analysis: With Readings**, London: Prentice Hall, 1995.
- Han, G., ve Jekel, M., 'The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leader- Member Exchange and Turnover Intentions', **Journal of Nursing Management**, No. 19, 2011, s. 41- 49.
- Hardy, C. J., ve Crace, R. K., 'The Effects of Task Structure anm Teammate Competence on Social Loafing', **Journal of Sport and Exercise Psychology**, No. 13, 1991, s. 372- 381.
- Hardy, J. C., 'Social Loafing: Motivational Losses in Collective Performance', **International Journal of Sport Psychology**, No. 21, 1990, s. 305- 327.

- Hardy, J. C., ve Latane, B., ‘Social Loafing in Cheerleaders: Effects of Team Membership and Competition’, **Journal of Sport & Exercise Psychology**, 1988, No. 10, s. 109- 114.
- Harkins, G., S., ‘Social Loafing and Social Facilitation’, **Journal of Experimental Social Psychology**, No. 23, 1987, s. 1- 18.
- Haugen, T., Reinboth, M., Hetlelid, J. K., Peters, M. D. Ve Hoigard, R., ‘Mental Toughness Moderates Social Loafing in Cycle Time- Trial Performance’, **Research Quarterly For Exercise and Sport**, Vol. 87, No. 3, 2016, s. 305- 310.
- Hegel, Georg, Wilhelm, F., **Seçme Parçalar**, Çev.Hüseyin Demirhan, Onur Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 2011.
- Hegel, Georg, Wilhelm, F., **Tinin Görüngübilimi**, Çev. Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, İstanbul, 1986.
- Hirschfeld, R. Robert ve Feild, S. Hubert, ‘Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work’, **Journal of Organizational Behavior**, 21: 2000, 789- 800.
- Hirschfeld, R., ve Feild, H., S., ‘Work Centrality and Work Alienation: Distinction Aspects of General Commitment to Work’, **Journal of Organizational Behavior**, 2000, Cilt 21, s. 789- 800.
- Holcomb- McCoy, Cheryl, ‘Alienation: A Concept for Understanding Low- Income, Urban Clients’, **Journal of Humanistic Counseling**, Education and Development, Vol. 43, 2004, s. 188- 196.
- Horowitz, Irving, Louis, ‘On Alienation and the Social Order’, **Philosophy and Phenomenological Research**, Vol. 27, No. 2, December, 1966, s. 230- 237.
- Horton, John, ‘The Dehumanization of Anomie and Alienation: A Problem in the Ideology of Sociology’, **The British Journal of Sociology**, Vol. 15, No. 4, December, 1964, s. 283- 300.
- Hyppolite, Jean, **Marx ve Hegel Üzerine Çalışmalar**, Çev. Doğan Barış Kılınç, Doğu Batı Yayınları, Baskı 3, Ankara, 2016.
- Igodan, O., Chris ve Newcomb, L., H., ‘Are You Experiencing Burnout’, **Journal of Extension**, Vol. 24, No. 1, Spring, 1986.

- Ilgın, Burcu, ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü’, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Ilgın, Burcu, ‘Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma’, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 6, No. 3, 2013, s. 238- 270.
- Inwood, Michael, **A Hegel Dictionary Blackwell Philosopher Dictionaries**, Blackwell Publishing LTD., 1992.
- Kanungo, N. Rabindra, ‘Culture and Work Alienation: Western Models and Eastern Realities’, **International Journal of Psychology**, 25: 1990, 795- 812.
- Kanten, P., ‘İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü’, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (1), 2014, s. 11- 26.
- Kanungo, N. Rabindra, ‘Work Alienation: A Pancultural Perspective’, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 13, No. 1/2, 1983, s. 119- 138.
- Kanungo, N. Rabindra, **Work Alienation: An Integrative Approach**, New York: Praeger, 1982.
- Kanungo, N., Rabindra, ‘Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business’, **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, No. 5/6, Behavioral Aspects of Business Ethics, May, 1992, s. 413- 422.
- Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, 18. Baskı, Ankara, 2008.
- Karau, J., Steven ve Hart, W., Jason, ‘Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups’, **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, Vol. 2, No. 3, 1998, s. 185- 191.
- Karau, J., Steven ve Williams, D., Kipling, ‘Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration’, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 65, No. 4, 1993, s. 681- 706.

- Karau, J., Steven ve Williams, D., Kipling, 'Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions', **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 4, No. 5, 1995, s. 134- 140.
- Kaya, Ufuk ve Serçeoğlu, Neslihan, 'Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma', **Çalışma ve Toplum**, No. 1, 2013, s. 311- 345.
- Kerr, L. N., 'Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis', **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 45, No. 4, 1983, s. 819- 828.
- Kerr, L., N., ve Bruun, E., S., 'Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free- Rider Effects', **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 44, No. 1, 1983, s. 78- 94.
- Kiraz, Sibel, 'Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne', **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 12, Güz 2011, s. 147- 169.
- Kohn, L., Melvin, 'Occupational Structure and Alienation', **American Journal of Sociology**, Vol. 82, No. 1, 1976, s. 111- 130.
- Kojeve, Alexandre, **Hegel Felsefesine Giriş**, Çev. Selahattin Hilav, Yapı Kredi Yayınları, Baskı 2, İstanbul, 2001.
- Korman, A., K., Wittig-Berman, U., ve Lang, D., 'Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers', **Academy of Management**, 1981, Cilt 24, Sayı 2, s. 342- 360.
- Lamb, Robert, 'Adam Smith's Concept of Alienation', **Oxford Economic Papers**, New Series, Vol. 25, No. 2, 1973, s. 275- 285.
- Latane, B., Williams, K., ve Harkins, S., 'Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing', **Journal of Personality and Social Psychology**, 1979, Vol. 37, No. 6, s. 822- 832.
- Lazear, P., E., ve Rosen, S., 'Rank- Order Tournaments as Optimum Labor Contracts', **Journal of Political Economy**, Vol. 89, No. 5, 1981, s. 841- 864.
- Liden, R., C., Wayne, S., J., Jaworski, R., A., ve Bennett, N., 'Social Loafing: A Field Investigation', **Journal of Management**, 2004, Vol. 30, No. 2.
- Lipman- Blumen, J., 'The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches', **Ivey Business Journal**, January/ February, 2005, s. 2- 8.

- Lorcu, Fatma, **Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Lukacs, Georg, **The Young Hegel: Studies in the Relations between Dialectics and Economics**, çev. Rodney Livingstone, Merlin Press, London, 1975.
- Mandel, Ernest ve Novack, George, **Marksist Yabancılaşma Kuramı**, Çev. Olcay Göçmen, Yücel Yayınları, Basım 1, Şubat, 1975.
- Marcuse, Herbert, **Eros ve Uygarlık (Freud Üzerine Felsefi Bir İnceleme)**, Çev. Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, Baskı 3, 1998.
- Marcuse, Herbert, **Tek – Boyutlu İnsan**, Çev. Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, Baskı 2, 1990.
- Marcuse, Herbert, **Us ve Devrim- Hegel ve Toplumsal Kuramın Doğuşu**, Çev. Aziz Yardımlı, İdea Yayınları, 1989.
- Marks, Karl ve Engels, Friedrich, **Seçme Yapıtlar I**, Çev. Sevim Belli, Ahmet Kardam, Kenan Somer, Sol Yayınları, Cilt 1, Basım 1, 2003.
- Marx, Karl, **1844 Elyazmaları Ekonomi Politik ve Felsefe**, Çev. Kenan Somer, Sol Yayınları, Baskı 5, Ankara, 2015.
- Marx, Karl, **Kapital: Ekonomi Politikinin Eleştirisi**, Çev. Mehmet Selik ve Nail Satlıgan, Yordam Kitap, Cilt 1, Basım 1, Nisan, 2011.
- Marx, Karl, **Yabancılaşma**, Çev. Kenan Somer, Sol Yayınları, Baskı 6, Ankara, Mart, 2017.
- Mejos, A., Dean Edward, ‘Against Alienation: Karol Wojtyla’s Theory of Participation’, **Kritike**, Vol. 1, No. 1, 2007, s. 71- 85.
- Mendoza, J., S., Maria ve Lara, Z., M., Pablo, ‘The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands’, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 15, No. 1, 2007, s. 56-76. DOI 10.1108/19348830710860156
- Mills, C., Wright, **The Sociological Imagination**, Oxford University Press, New York, 2000.
- Mills, C., Wright, **White Collar**, Oxford University Press, New York, 1969.
- Mottaz, Clifford, ‘Some Determinants of Work Alienation’, **The Sociological Quarterly**, Vol. 22, No. 4, Autumn, 1981, s. 515- 529.

- Mullen, Brian, ‘Operationalizing the Effect of the Group on the Individual: A Self- Attention Perspective’, **Journal of Experimental Social Psychology**, No. 19, 1983, s. 295- 322.
- Nair, Nisha ve Vohra, Neharika, ‘Developing a New Measure of Work Alienation’, **J. Workplace Rights**, Vol. 14(3), 2009, 293- 309.
- Nelson, L., ve O’Donohue, ‘Alienation, Psychology and Human Resource Management’ **Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference**, Prato, Italy, 2006.
- Nunnally, J., ve Bernstein, I., H., **Psychometric Theory**, 3rd Edition, New York: McGraw Hill, 1994.
- O’Donohue, W., ve Nelson, L., ‘Work Engagement, Burn- Out, And Alienation: Linking New and Old Concepts of Positive and Negative Work Experiences’, **BAM Annual Conference**, Australia, 2012.
- O’Rourke, H., Kevin, Rahman, S., Ahmed ve Taylor, M., Alan, ‘Luddites, the Industrial Revolution, and the Demographic Transition’, **Journal of Economic Growth**, Vol. 18, No. 4, 2011, s. 373- 409.
- Ofluoğlu, Gökhan ve Büyükyılmaz, Ozan, ‘Türkiye Taşkömürü Kurumu Kozlu İşletme Müessesesinde Yabancılaşmanın Boyutları Üzerinde Etkili Olan Nedenlerin Araştırılması’, **Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 9, S. 4, 2008, s. 1- 43.
- Ollman, Bertell, **Yabancılaşma: Marx’ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı**, Çev. Ayşegül Kars, Yordam Kitap: 174, Basım 1, İstanbul, Kasım 2012.
- Overend, Tronn, ‘A Conceptual Analysis’, **International Phenomenological Society**, Vol. 35, No. 3, 1975, s. 301- 322.
- Ovla, H. Didem ve Taşdelen, Bahar, ‘Management of Outliers’, **Mersin Üniversitesi Sağlık Bilim Dergisi**, Vol. 5, No. 3, 2012, s. 1- 8.
- Öneren, Melahat, Demirel, Elif, Arar, Tayfun. ve Kartal, Cihat, ‘Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği’, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (1), 2019, s. 309- 318.

- Özek, Hande, ‘Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı İle Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma’, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Pars, Esin, **İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No. 502, Ankara, 1982.
- Pelletier, Kathie, ‘Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric’, *Leadership*, 6 (4), 2010, s. 373- 389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Peterson, Richard, A., ‘Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry by Robert Blauner’, **The Sociological Quarterly**, Vol. 6, No. 1, Winter, 1965, s: 83- 85.
- Petrovic, Gajo, ‘Marx’s Theory of Alienation’, **Philosophy and Phenomenological Research**, Vol. 23, No. 3, 1963, s. 419- 426.
- Piezon, L. Sherry, ve Ferree, D. William, ‘Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U. S. Naval War College Students’, **International Review of Research in Open and Distance Learning**, Vol. 9, No. 2, 2008, s. 2- 17.
- Rabinowitz, K. R., ‘Perceptions of Organizational Control and Clinical Social Worker Autonomy: Implications For Conflict, Organizational Alienation and Burnout’, **Dissertation Abstracts International**, Vol. 46, No. 3, 1985.
- Rae, Gavin, ‘Hegel, Alienation, and the Phenomenological Development of Consciousness’, **International Journal of Philosophical Studies**, Vol. 20, No. 1, 2012, s. 23- 42.
- Roberts, R., Bruce, ‘A Confirmatory Factor-Analytic Model of Alienation’, **Social Psychology Quarterly**, Vol. 50, No. 4, 1987, s. 346- 351.
- Salaman, Graeme, ‘The Management of Corporate Culture Change’, **Human Resource Management: A Critical Text. 2<sup>nd</sup> Edn.**, London: Thomson Learning, 2001.
- Samuel, Kim, Alkire, Sabina, Hammock, John, Mills, China & Zavaleta, Diego, ‘Social Isolation and its Relationship to Multidimensional Poverty’, **University of Oxford**, OPHI Working Paper No. 80, 2014, s. 1- 24.

- Sarros, C., J., Tanewski, G., A., Winter, R., P., Santora, J., C., & Densten, I., L., ‘Work Alienation and Organizational Leadership’, **British Journal of Management**, Vol. 13, 2002, s. 285- 304.
- Schacht, Richard, ‘Alienation’, **The International Encyclopedia of Ethics**, Published Online: 1 Feb 2013. DOI: 10.1002/9781444367072.wbiee395
- Scheier, M., F., ve Carver, C., S., ‘Private and Public Self- Attention, Resistance to Change and Dissonance Reduction’, **Journal of Personality and Social Psychology**, No. 39, 1980, s. 390- 405.
- Seeman, Melvin, ‘Alienation Studies’, **Annual Review of Sociology**, Vol. 1, 1975, s. 91- 123.
- Seeman, Melvin, ‘On The Meaning of Alienation’, **American Sociological Review**, Vol. 24, No. 6, 1959, 783- 791.
- Shavelson, J., Richard, **Sosyal Bilimler için İstatistik**, Çev. Neşe Öztürk Gübeş, Nihan Arsan, Bilge Gök, Pegem Akademi, Baskı 3, Ankara, 2016.
- Shea, G., P., ve Guzzo, R., A., ‘Groups as Human Resources’, **Research in Personnel and Human Resources Management**, No. 5, 1987, s. 323- 356.
- Shepard, Jon, M., ‘Alienation as a Process: Work as a Case in Point’, **The Sociological Quarterly**, 13, Spring, 1972, s. 161- 173.
- Shepard, Jon, M., ‘Technology, Alienation, and Job Satisfaction’, **Annual Review of Sociology**, Vol. 3, No. 1, 1977, s. 1- 21.
- Shepard, Jon, M., ‘Technology, Division of Labor, and Alienation’, **The Pacific Sociological Review**, Vol. 16, No. 1, January, 1973, 61- 88.
- Shepard, Jon, M., **Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers**, Cambridge, MIT Press, 1971.
- Shepperd, James ve Taylor, M., Kevin, ‘Social Loafing and Expectancy- Value Theory’, **Society for Personality and Social Psychology**, Vol. 25, No. 9, 1999, s. 1147- 1158.
- Smith, Adam, **An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealt of Nations**, Thomas Nelson, Edinburgh, 1838.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. ve Near, P. Janet, ‘Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents’, **Journal of Apphed Psychology**, Vol. 68, No. 4, 1983, s. 653- 663.



- Şimşek, Şerif, M., Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir ve Fettahlıoğlu, Tamara, ‘Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması’, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25- 27 Mayıs, Erzurum, 2006, s. 569- 587.
- Tabachnick, G., Barbara, ve Fidel, S., Linda, **Using Multivariate Statistics**, Sixth Edition, United States of America: Pearson, 2013.
- Tan, Uçanok, Başak, ‘The Role of Work Centrality in the Relationship between Work Alienation and Organisational Commitment: A Study of Turkish SMEs’, **JEEMS**, 21(1), 2016, s. 60- 81.
- Tanrıverdi, Haluk ve Kahraman, Onur, Cüneyt, ‘5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider- Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma’, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 18, Sayı. 3, 2016, s. 463- 493.
- TDK Sözlük Erişim Tarihi: 4 Aralık 2017 [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a2aed6a0d5185.91116807](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a2aed6a0d5185.91116807)
- Thalheimer, August, **Diyalektik Materyalizme Giriş**, Çev. Sevinç Altınçekiç, Yordam Kitap: 84, Basım 3, İstanbul, Aralık, 2013.
- Tolan, Barlas, **Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma**, Toplum Bilimleri Araştırma Enstitüsü Yayınları, No. 1, Ankara, 1980.
- Tummers, Lars, Bekkers, Victor, Thiel, Sandre van ve Steijn, Bram, ‘The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees’, **Administration & Society**, 47(5), 2014, s. 596- 617.
- Turan, Mehmet ve Parsak Gülşah, ‘Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma’, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 10, Sayı. 2, 2011, s. 1- 20.
- Uysaler, L., Alper, ‘Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010.
- Ünver, Ö., Gamgam, H. ve Altunkaynak, B., **Temel İstatistik Yöntemler**, Seçkin Yayıncılık, Baskı 7, No: 25, Ankara, 2013.
- Vallas, P., Steven, ‘White – Collar Proletarians? The Structure of Clerical Work and Levels of Class Consciousness’, **The Sociological Quarterly**, Vol. 28, No. 4, 1987, s. 523- 540.

- Vega, Gina ve Brennan, Louis, 'Isolation and Technology: The Human Disconnect', **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13, No. 5, 2000, s. 468- 481.
- Weber, Max, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu**, Çev. Zeynep Gürata, Ayraç Yayınevi, Baskı 2, Ankara, Şubat 1999.
- West, Edwin, George, 'Adam Smith and Alienation: A Rejoinder', **Oxford Economic Papers**, New Series, Vol. 27, No. 2, 1975, s. 295- 301.
- West, Edwin, George, 'The Political Economy of Alienation: Karl Marx and Adam Smith', **Oxford Economic Papers**, New Series, Vol. 21, No.1, 1969, s. 1- 23.
- Williams, D., Kipling ve Karau, J., Steven, 'Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance', **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 61, No. 4, 1991, s. 570- 581.
- Williams, Kipling, Harkins, Stephen, ve Latane, Bibb, 'Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments', **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 40, No. 2, 1981, s. 303- 311.
- Witt, L., Alan, 'Alienation Among Research Scientists', **The Journal of Social Psychology**, Vol. 133, No. 2, 1993, s. 133- 140.
- Wood, W., Allen, **Karl Marx**, Çev. Dilek Yücel, Barış Aydın, İletişim Yayınları, Baskı 1, İstanbul, 2017.
- Yalçın, İbrahim ve Koyuncu, Can, Seçkin, 'Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma', **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (26), 2014, s. 86- 94.
- Yang, MJ., Yang, MS ve Kawachi, I., 'Work Experience and Drinking Behavior: Alienation, Occupational Status, Workplace Drinking Subculture and Problem Drinking', **Public Health**, Vol. 115, 2001, s. 265- 271.
- Yaşlıoğlu, M., Murat, 'Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması', **İstanbul University Journal of the School of Business**, Vol. 46, Special Issue, 2017, s. 74- 85.
- Yatkın, Ahmet, 'Örgütsel Yönetim (İletim) Şekli', **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2009, s. 47- 55.

- Yıldız, Fatma, Zehra, ‘Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2017.
- Yıldız, Sebahattin ve Şaylıkay, Mahmut, ‘The Effect of Organisational Cynicism on Alienation’, **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 109, 2014, s. 622- 627.
- Yılmaz, Zafer, **Ekonomik Kurumlar ve Kavramlar Sözlüğü**, Maki Basın Yayın, Özgür Üniversite Kitaplığı: 72, Ankara, 2008.
- Yukl, Gary, ‘Managerial Leadership: A Review of Theory and Research’, **Journal of Management**, Vol. 15, No. 2, 1989, s. 251- 289.
- Yüksel, Hasan, ‘Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emegın Yabancılaşması ve Sonuçları’, **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 14, Sayı. 2, 2014, s. 159- 188.
- Yüksel, İhsan, ‘İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma’, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 2005, s. 291- 306.
- Zeffane, Rachid, ‘Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Workplace Restructuring’, **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol. 13, No. 5/6, 1993, s. 22- 52. <https://doi.org/10.1108/eb013174>
- Zengin, Yunus ve Kaygın, Erdoğan, ‘İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Örgütsel Yabancılaşma İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’, **International Journal of Academic Value Studies**, 2(4), 2016, s. 76- 98.

## EK- 1 ANKET FORMU

### ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket formundaki sorulara vereceğiniz tüm cevaplar “**sadece**” bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Soruları lütfen **dürüst** olarak cevaplayınız. Anket yaklaşık 5 dakikanızı alacaktır. Şimdiden teşekkür ederiz.

#### Demografik

Cinsiyet	E		K	
	Yaş	29 ve altı	30-39	40-49
Mesleki Çalışma Süreniz	5 ve altı	6-10 yıl	11-15	16 yıl ve üzeri
İşyerindeki Pozisyonunuz				

#### Sosyal Kaytarma

No.	<u>SOSYAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ</u>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukl a	Her Zaman
1	Çalışma arkadaşlarım toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.					
2	Çalışma arkadaşlarımın, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.					
3	İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil kendi istedikleri işi yaparlar.					
4	Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.					
5	Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere sıklıkla zaman ayırırlar.					
6	Çalışma arkadaşlarım, kendi sorumluluklarını diğer çalışanlara yüklerler.					
7	Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.					
8	Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.					
9	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.					
10	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha az çaba gösterirler.					

11	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.					
12	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa kendi paylarına düşen işi yapmaktan kaçınırlar.					
13	Çalışma arkadaşlarım ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.					

### İşe Yabancılaşma

No.	<u>İŞE YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ</u>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Neden çalıştığıma şaşırıyorum.					
2	İş hayatımın çoğunluğu anlamsız faaliyetlerle boşa harcanır.					
3	Ne kadar çalışırsam çalışayım gerçekte asla hedefime ulaşamam.					
4	İşimde çalışırken istekli olamıyorum.					
5	İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.					
6	Sıradan bir iş, çalışmaya değmeyecek kadar sıkıcıdır.					
7	İşimde en iyisini yapmak için fazla çaba göstermiyorum çünkü fark edilmeyeceğini düşünüyorum.					
8	İşimden hoşlanmıyorum, maaş için zamanımı harcıyorum.					
9	Yaptıkları işin toplum yararına olduğunu hisseden insanları anlamakta zorlanıyorum.					
10	Sık sık başka bir işte çalışıyor olmayı istiyorum.					
11	Günlük aktivitelerimin gerçek çıkar ve değerlerimi yansıtmadığını düşünürüm.					
12	Şu an yaşadığımdan daha farklı bir hayat yaşamayı tercih ederim.					
13	Çalışırken günlük görevlerimin sıkıcı işler olduğunu düşünüyorum.					
14	Hayatımda büyük değişiklikler yapmayı ciddi anlamda düşünüyorum.					

