

Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Yabancılaşma Arasında: İkilik, Gerilim ve Dönüşüm

Derya Dinçer Gültekin¹

Zeynep Duran²

Özet

Bu kitap bölümü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarını ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde kuramsal olarak incelemektedir. Sosyal Kimlik Kuramı temelinde ele alınan örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütte kurduğu aidiyet temelli kimlik bağımlılığını ifade ederken; örgütsel yabancılaşma, bireyin örgütle arasındaki psikolojik mesafenin artması ve anlam kaybı yaşamıyla ilişkilendirilmektedir. Bölümde, bu iki sürecin birbirini dışlayan değil, belirli örgütsel ve bağlamsal koşullar altında eşzamanlı olarak ortaya çıkabilen ve birbirine dönüşebilen dinamik süreçler olduğu savunulmaktadır. Özellikle aşırı ve eleştirel düşünceden yoksun özdeşleşmenin, bireysel özerkliğin zayıflaması ve örtük yabancılaşma riskini artırabileceği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede bölüm, örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşmayı statik durumlar yerine bağlama duyarlı ve dönüşümsel süreçler olarak ele almayı önermekte ve gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için kuramsal bir zemin sunmaktadır.

Giriş

Modern yönetim yazınında organizasyonları doğrusal ve durağan yapılar olarak ele almak yerine, çelişkili eğilimlerin ve karşıt beklentilerin eşzamanlı olarak varlık gösterdiği dinamik sosyal sistemler olarak kavramsallaştırmak giderek önem kazanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen ikilik (duality) perspektifi, karşıt kavramlar arasındaki süregelen gerilimi örgütsel yaşamın kurucu bir unsuru olarak ele almakta ve bu gerilimin örgütsel gelişim üzerindeki dönüştürücü rolüne odaklanmaktadır (Smith & Lewis, 2011: 382).

1 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, deryadincer@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9648-7244

2 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, zeynepkuh@trakya.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2511-5192

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma, söz konusu ikili yapının örgütsel bağlamda en belirgin biçimde gözlemlendiği olgular arasında yer almaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütün değerlerini ve kimliğini içselleştirerek kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlamalarını ifade ederken; örgütsel yabancılaşma, bireyin örgütsel süreçler karşısında anlam, aidiyet ve kontrol duygularında zayıflama yaşamasına işaret etmektedir. İlk bakışta birbirinin karşıtı gibi görünen bu iki kavram, örgütsel deneyimde çoğu zaman eşzamanlı olarak ortaya çıkmakta ve birbirini karşılıklı olarak şekillendirmektedir.

Geleneksel yaklaşımlar özdeşleşmeyi örgütsel bağlılık ve performansın temel bir öncülü olarak ele alma eğilimindeyken, yabancılaşmayı çoğunlukla olumsuz ve kaçınılması gereken bir durum olarak konumlandırmaktadır. Ancak paradoks ve ikilik literatürü çerçevesinde değerlendirildiğinde, güçlü bir özdeşleşmenin bireyi örgütsel normlara aşırı bağımlı hâle getirme ve eleştirel mesafeyi zayıflatma riski taşıdığı görülmektedir (Pratt, 1998: 171). Bu durum, özdeşleşme ile yabancılaşmanın yalnızca karşıt değil, aynı zamanda birbirini üreten ve sınırlayan süreçler olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Kuramsal Temeller

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramları kuramsal ve kavramsal boyutlarıyla ele alınacaktır. İlk olarak örgütsel özdeşleşme, bireyin kimliğini örgütle ilişkilendirme süreci ve kurumsal kimliğin çalışan benliği üzerindeki inşası bağlamında incelenecek; çalışanın değer, amaç ve normları örgütle ne ölçüde bütünleştirdiği açıklanacaktır. Ardından örgütsel yabancılaşma kavramı, bireyin örgüte, işe ve kendi emeğine karşı geliştirdiği uzaklaşma, anlamsızlık ve güçsüzlük duyguları çerçevesinde değerlendirilecektir.

2.1. Örgütsel Özdeşleşme: Kimliğin Kurumsal İnşası

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini bir örgütün parçası olarak tanımlama derecesini ve bu aidiyet üzerinden bir benlik inşası gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla öz-saygılarını güçlendirmekte ve sosyal dünyayı anlamlandırmaktadırlar (Tajfel & Turner, 1979). Bu kuramsal çerçeveyi örgütsel bağlama uyarlayan Ashforth ve Mael (1989: 21), örgütsel özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasındaki bilişsel sınırların bulanıklaşması olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda birey, örgütün başarılarını kendi başarısı, başarısızlıklarını ise kişisel bir eksiklik olarak algılamaktadır.

Kavramsal açıdan örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık (commitment) kavramından ayrılmaktadır. Van Knippenberg ve Sleebos'un (2006: 571)

ampirik bulgularına göre bağlılık, daha çok bir değiş-tokuş ilişkisi veya duygusal yatırım sürecini ifade ederken; özdeşleşme, bireyin benliğini doğrudan örgütsel kimlikle tanımladığı bir kimlik inşası sürecine karşılık gelmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalarda da örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini azalttığı (Tüzün, 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bulgular, özdeşleşmenin çalışanı örgüte bağlayan temel psikolojik mekanizmalardan biri olduğunu göstermektedir.

Örgüt içinde hâkim olan etik anlayış, çalışanların hem doğru davranışları hem de insani değerleri sorgulamalarına olanak tanımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgüt içerisinde olumlu bir etik iklim algısı oluşturmaları, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşme; çalışanın örgütle birlikte hareket etmesi, kendisini örgüt üyelerinden biri olarak algılaması ve örgütün başarı ya da başarısızlığını kişisel sorumluluğunun bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak algılayan birey, örgütsel sonuçlara karşı daha yüksek düzeyde sorumluluk hissetmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütle bütünleşmesini sağlarken örgütsel başarı açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç; çalışan memnuniyeti, işe katılım, sadakat ve bağlılık gibi olumlu tutumları güçlendirebilmektedir. Buna karşılık yabancılaşma, bireyin örgüt içindeki ilişkilerinde güvensizlik hissetmesi, güçsüzlük algısı yaşaması ve örgütsel bağlarının zayıflamasıyla karakterize edilmektedir. İşe yabancılaşma, çalışanın örgütle arasındaki psikolojik mesafeyi artırmakta; bu durum memnuniyetsizlik, bağlılıkta azalma ve nihayetinde örgütten uzaklaşma ile sonuçlanabilmektedir (Ashforth & Mael, 1989; Elma, 2003: 13; Taştan, İşçi ve Arslan, 2014; Gökgez ve Ünsar, 2019; Taşlıyan vd., 2022; Çalışkan ve Tekin, 2025: 815).

Özdeşleşme süreci, bireyin örgütü nasıl algıladığı ve örgütün bireye nasıl davrandığıyla yakından ilişkilidir. Dutton ve arkadaşlarına (1994: 239) göre, bireyin örgütünü prestijli ve destekleyici olarak algılaması, özdeşleşme düzeyini artırmakta ve örgütle bütünleşmiş bir “biz” algısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak bu “biz” algısı, bir yandan yaratıcılık ve güven ortamı oluştururken, diğer yandan farklı fikirlerin dışlanmasına yol açabilecek kapalı bir yapıyı da beraberinde getirebilmektedir. Bu yönüyle örgütsel özdeşleşme hem bütünleştirici hem de sınırlandırıcı bir potansiyel taşımaktadır.

Özdeşleşme kavramının kökeni psikanalitik ve sosyolojik literatüre dayanmaktadır. Freud (1922), özdeşleşmeyi başka bir kişiyle kurulan duygusal bağ olarak ele alırken; Lasswell (1965), kavramı ulusçuluk gibi kitlesel özdeşleşmeleri kapsayacak biçimde genişletmiştir. Özdeşleşmenin örgütsel bağlamda ele alınması ise Tolman’ın (1943) çalışmalarıyla başlamış;

özdeşleşmenin öncüllerini ve sonuçlarını sistematik biçimde ele alan ilk model March ve Simon (1958) tarafından geliştirilmiştir. Günümüzde örgütsel özdeşleşme, bireylerin hem bireysel hem de sosyal kimliklere sahip olduğu varsayımına dayanan Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Mael & Ashforth, 1992: 104; Gautam vd., 2004: 302; Akbaba, 2018: 322).

Örgütsel özdeşleşme, çalışan davranışlarının önemli bir belirleyicisi olması nedeniyle örgütler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler, kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılamakta; örgüte güven duymakta, daha fazla etkileşim kurmakta ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliğine daha istekli olmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde de etkili olmaktadır. Araştırmalar, özdeşleşme düzeyinin artmasıyla stres, tükenmişlik ve devamsızlık gibi işten çekilme davranışlarının azaldığını; psikolojik rahatsızlıkların önlenebileceğini göstermektedir (Knight & Haslam, 2010: 720-721; Akbaba, 2018: 322).

Örgütsel özdeşleşmenin bir diğer önemli boyutu, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkiyi görünür kılmadır. Bu ilişki, çalışan tutum ve davranışlarının yönlendirilmesine katkı sunmaktadır. Çeşitli araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe sargınlık ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile ise olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini artırmaya yönelik uygulamalara önem vermektedirler. Özdeşleşme süreci, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri benimsemelerine, örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerine ve yaptıkları işi anlamlı bulmalarına katkı sağlamaktadır. Aksi durumda bireyler örgütten soyutlanmakta, “biz” bilincinden uzaklaşmakta ve hem örgütsel hedeflere hem de bireysel iş yaşamına zarar veren sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Demir, 2020: 290).

2.2. Örgütsel Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, farklı disiplinlerde çok boyutlu biçimde ele alınan ve bireyin kendisiyle, emeğiyle, toplumsal çevresiyle ve üyesi olduğu yapılarla kurduğu ilişkinin zayıflamasını ifade eden temel bir olgudur. Kavramın kökeni, Latince “başkası” ve “yabancı” anlamlarına gelen alienus sözcüğüne dayanmaktadır. Bu bağlamda yabancılaşma, bireyin kendilik aidiyetini kısmen ya da bütünüyle yitirmesi ve öz faaliyetleri üzerindeki denetimini kaybetmesiyle ilişkilendirilmektedir (Karaca, 2014: 34). Tarihsel olarak yabancılaşma, insanı metalaştıran toplumsal yapılara yönelik bir eleştiri olarak da değerlendirilmiş; sosyolojik, psikolojik, felsefi ve siyasal boyutları olan bütüncül bir kavram niteliği kazanmıştır (Fromm, 2015: 67).

Yabancılaşmaya ilişkin kuramsal tartışmaların önemli bir kısmı Marx'ın erken dönem çalışmalarına dayanmaktadır. Marx (1844/1964), yabancılaşmayı bireyin emeğine, üretim sürecine ve nihayetinde kendisine yabancılaşması olarak ele almış; bu durumu kapitalist üretim ilişkilerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşım, yabancılaşmanın yalnızca bireysel bir duygu durumu değil, yapısal ve toplumsal bir olgu olduğunu vurgulaması bakımından sonraki çalışmalara temel oluşturmuştur.

Bu çerçevede Seeman (1959), yabancılaşmayı beş temel boyut altında sistematik biçimde ele almıştır: güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma. Güçsüzlük, bireyin iş süreçleri üzerindeki kontrolünü yitirmesini; anlamsızlık, yapılan işin bütünsel amacından kopmasını; normsuzluk, örgütsel kuralların bireysel hedeflerle örtüşmemesini; yalıtılmışlık, sosyal ilişkilerin zayıflamasını; kendine yabancılaşma ise işin yalnızca araçsal bir faaliyet hâline gelmesini ve içsel motivasyonun kaybını ifade etmektedir (Seeman, 1959: 786). Bu çok boyutlu yaklaşım, günümüzde örgütsel yabancılaşma çalışmalarının kavramsal temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlamda yabancılaşma, çalışanların örgütlerine yönelik psikolojik uzaklaşmaları, rollerinin anlamını yitirmesi ve örgüt içi ilişki ağlarının zayıflaması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Seeman (1967), işe yabancılaşmanın bireysel düzeyde ele alınmasının yetersiz olduğunu, bu olgunun toplumsal ve örgütsel bağlam içinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, örgütlerde yabancılaşmanın yaygınlaşması, yalnızca bireysel bir sorun olmaktan çıkarak etik iklim, yönetim anlayışı ve örgütsel yapı ile ilişkili kolektif bir probleme dönüşebilmektedir (Çalışkan ve Tekin, 2025: 819).

İşe yabancılaşma, işin ya da iş ortamının özelliklerinden kaynaklanan ve çalışanın yaptığı işe karşı zamanla geliştirdiği ilgisizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Hirschfeld ve Feild, 2000). Bu süreçte birey, mesleki hedeflerinden uzaklaşabilir, örgütsel standartlara uyum sağlamakta zorlanabilir ve yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olamadığı algısına kapılabilir. Bu durum, iş tatminsizliği, stres, tükenmişlik ve psikolojik iyi oluşta bozulma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Çoban ve Yılmaz, 2025: 97–98).

Günümüz çalışma yaşamında yabancılaşmanın yeni biçimleri, güvencesizlik ve esneklik temelinde tanımlanan prekarya kavramı üzerinden de tartışılmaktadır. Standing'e (2015) göre, endüstri-sonrası toplumda esnek çalışma biçimleri, bireyleri sürekli değişen vasıf beklentileriyle karşı karşıya bırakmakta; bu durum mesleki kimliğin aşınmasına ve kalıcı bir aidiyet duygusunun oluşmamasına neden olmaktadır. Sürekli uyum sağlama zorunluluğu, bireyin hem mesleğine hem de kendisine yabancılaşmasını derinleştiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Standing, 2015: 39; Gorz, 2019: 87). Bu

noktada yabancılaşma kavramı, örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir karşıtlık ve eşzamanlılık ilişkisi içinde ele alınabilir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin benlik algısı ile örgütsel kimliği arasında bilişsel bir örtüşme yaşaması ve kendisini örgütün bir parçası olarak tanımlaması sürecidir. Mael ve Ashforth (1992: 104), örgütsel özdeşleşmeyi bireyin örgütüne yönelik aidiyet ve bütünlük algısı olarak tanımlamış; bu sürecin esasen bilişsel bir yapı taşıdığını vurgulamıştır. Bu bağlamda özdeşleşme, yabancılaşmanın karşıtı gibi görünse de her iki kavram örgütsel kimlik süreçlerinin farklı uçlarını temsil etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 107–108). Dolayısıyla örgütlerde yabancılaşma ve özdeşleşme, birbirini dışlayan değil; koşullara bağlı olarak birbirini dönüştüren ve sınırlandıran iki dinamik süreç olarak değerlendirilebilir. Bireyin örgütle kurduğu ilişkinin niteliği, bu iki sürecin hangi yönde ağır basacağını belirleyen temel faktörlerden biridir.

3. İkilik Perspektifi: Gerilimler ve Etkileşim Alanları

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmanın birbirini dışlayan değil, kimi zaman eşzamanlı biçimde var olabilen dinamikler olduğu ikilik perspektifi çerçevesinde ele alınacaktır. İlk olarak “içerideki yabancı” olgusu üzerinden, bireyin örgütün bir parçası olarak konumlanırken aynı anda psikolojik ve duygusal bir mesafe deneyimleyebilmesi tartışılacaktır. Ardından aşırı özdeşleşme ve kendine yabancılaşma paradoksu incelenerek, örgütle güçlü bağ kurmanın bireysel kimliği gölgeleme ve benlik bütünlüğünü zayıflatma riskleri değerlendirilecektir. Son olarak mesafelendirme davranışı, çalışanların kimliklerini korumak ve psikolojik bütünlüklerini sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir savunma mekanizması olarak analiz edilecektir.

3.1. Eşzamanlı Varlık: “İçerideki Yabancı”

İkilik (duality) yaklaşımı, örgütsel yaşamda özdeşleşme ve yabancılaşmanın birbirini dışlayan değil, belirli koşullar altında eşzamanlı olarak var olabilen süreçler olduğunu varsayar. Bu perspektife göre bir çalışan, örgütün misyonu, değerleri ya da mesleki idealleriyle güçlü biçimde özdeşleşirken; günlük iş pratikleri, bürokratik düzenlemeler ve yönetsel baskılar karşısında derin bir yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bu durum özellikle profesyonel meslek gruplarında, “idealize edilen meslek kimliği” ile “fiili kurumsal uygulamalar” arasındaki mesafenin arttığı bağlamlarda belirginleşmektedir.

İşe yabancılaşma, çalışanın kendisini yalnızca üretim yapmakla yükümlü, duygusal boyutu yok sayılan bir unsur olarak algılamasıyla ortaya çıkabilmektedir. İşyerinde beklentilerin karşılanmaması, yöneticilerin baskıcı tutumları, adaletsiz uygulamalar ve çözülmeyen şikâyetler, bu süreci hızlandıran temel etmenler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra işyerinde ortaya çıkan

düşmanlık duyguları, yalnızlık hissi ve örgüte yönelik bağlılığın zayıflaması da yabancılaşmayı derinleştirmektedir. Şimşek ve arkadaşları (2006: 575), bu koşulların bir araya gelmesinin, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı ciddi biçimde zedelediğini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda “içerideki yabancı” figürü, örgütsel üyeliğini sürdüren ancak öznel dünyasında örgüte mesafe koyan çalışmanı tanımlamaktadır. Çalışan fiziksel olarak örgütün içindedir; ancak duygusal ve bilişsel düzeyde giderek dışsallaşan bir konumda yer almaktadır. Bu durum, özdeşleşme ve yabancılaşmanın aynı anda deneyimlenebileceğini gösteren tipik bir ikilik örneği sunmaktadır.

3.2. Aşırı Özdeşleşme ve Kendine Yabancılaşma Paradoksu

Örgütsel özdeşleşmenin belirli bir düzeye kadar çalışan açısından koruyucu ve anlam üretici bir işlevi bulunmakla birlikte, bu sürecin aşırılışması durumunda paradoksal sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Aşırı özdeşleşme (over-identification), bireyin örgütle arasındaki eleştirel mesafeyi kaybetmesine ve örgütsel kimliği, kendi benliğinin tek belirleyeni hâline getirmesine yol açabilmektedir. Pratt’a (2000: 476) göre bu durumda birey, örgüt içinde aktif bir özne olmaktan çıkarak, örgütsel beklentileri sorgulamaksızın içselleştiren bir nesne konumuna sürüklenmektedir.

Bu süreçte özdeşleşme, bireyi örgüte daha da yakınlaştırmak yerine, kendi gerçek benliğinden uzaklaştıran bir mekanizmaya dönüşebilmektedir. Çalışan, kurumsal maskeyi sürekli taşımak zorunda kaldıkça, kişisel değerleri ile örgütsel talepler arasındaki gerilim artmakta ve bu durum kendine yabancılaşma biçiminde tezahür etmektedir. Böylece özdeşleşme, paradoksal bir biçimde yabancılaşmanın en derin boyutlarından birine hizmet edebilmektedir.

Bu noktada bireyin öz yeterlik algısı da kritik bir rol oynamaktadır. Öz yeterlik, bireyin belirli bir görevi yerine getirme ve gerekli eylemleri başarıyla gerçekleştirme kapasitesine ilişkin inancını ifade etmektedir (Bandura, 2006: 4). Düşük öz yeterlik algısına sahip bireyler, zorlayıcı örgütsel talepler karşısında daha hızlı geri çekilmekte ve örgütsel baskıları daha yoğun bir yabancılaşma deneyimi olarak yaşamaktadırlar (Klassen, 2006: 195; Linnenbrink ve Pintrich, 2003: 121; Özşarı ve Gündoğan, 2025: 642). Bu bağlamda aşırı özdeşleşme ile düşük öz yeterlik algısının kesişimi, kendine yabancılaşma riskini daha da artırmaktadır.

3.3. Savunma Mekanizması Olarak Mesafelendirme

Bazı durumlarda yabancılaşma, çalışan açısından bütünüyle yıkıcı bir sonuç değil; aksine psikolojik bir savunma mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Birey, örgüte tamamen teslim olmamak ve duygusal

tükenmişliği önlemek amacıyla bilinçli ya da bilinçdışı biçimde mesafe koyma stratejileri geliştirebilmektedir. Bu bağlamda yabancılaşma, çalışanın öznel bütünlüğünü koruma çabasının bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. İşe yabancılaşma, bireyin psikolojik ve fiziksel olarak örgütünden uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Hirschfeld ve Feild'e (2000) göre bu durum, çalışanın yaptığı işe yönelik ilgi kaybı ile karakterizedir. Yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve öz-soğuma gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmekte; çalışanlarda yetersizlik hissi, işe karşı isteksizlik, iş birliğinden kaçınma ve örgütten ayrılma eğilimi gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Demir, 2020: 290).

Bu savunmacı mesafelendirme, kısa vadede bireyi koruyucu bir işlev görebilse de uzun vadede örgütsel performansın düşmesine ve duygusal bağlılığın zayıflamasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla yabancılaşma, hem bireysel düzeyde bir başa çıkma stratejisi hem de örgütsel düzeyde yönetilmesi gereken bir risk alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Bağlamsal Okuma: Türkiye Bağlamında Aktörler ve Koşullar

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma dinamikleri Türkiye bağlamında ele alınarak aktörler ve yapısal koşullar üzerinden bağlamsal bir okuma yapılmaktadır. Öncelikle paternalizm ve liderlik ikiliği çerçevesinde, Türkiye'de yaygın olarak gözlemlenen koruyucu-otoriter liderlik pratiklerinin çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağ ve mesafe üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Ardından örgütsel iklim ve psikolojik sözleşme gibi aracı koşullar incelenmekte; çalışanların algıladıkları adalet, güven, destek ve karşılıklılık düzeylerinin özdeşleşme ya da yabancılaşma eğilimlerini nasıl şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

4.1. Paternalizm ve Liderlik İkiliği

Türkiye iş kültüründe örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki ikiliğin şekillenmesinde paternalistik liderlik anlayışı belirleyici bir rol oynamaktadır. Paternalizm, kökenlerini feodal ve patriarkal aile-devlet yapılarından alan; liderin çalışmanı koruyup kollayan bir figür olarak konumlandığı, buna karşılık çalışandan sadakat ve itaat beklenen bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Aycan, 2001: 2; Aycan ve Kanungo, 2000: 31).

Bu yaklaşımda ast-üst ilişkisi, ebeveyn-çocuk ilişkisine benzer bir yapı sergilemektedir. Üst, astın iyiliğini gözettiğini varsayarak onun adına kararlar almakta; asttan ise bu koruyucu tutum karşılığında koşulsuz bağlılık göstermesi beklenmektedir. Türkiye'de paternalizmin yalnızca "Doğu toplumlarına özgü" ve tarihsel olarak aşılış bir olgu olduğu yönündeki yaklaşım, bu çalışmada

kabul edilmemektedir. Nitekim Sennett (2014: 93), paternalist ilişkilerin Batı'nın sanayi toplumlarında dahi varlığını sürdürdüğünü vurgulamaktadır.

Türkiye bağlamında paternalistik liderlik, çalışanların örgüte hızlı biçimde bağlanmasını sağlarken, aynı zamanda eleştirel düşünce ve yaratıcılık üzerinde sınırlayıcı bir etki yaratabilmektedir. Liderin yeniliğe açık olduğu durumlarda çalışan, aidiyet duygusuyla sınırlarını zorlayabilmekte; liderin statükocu olduğu bağlamlarda ise bu aidiyet, sorgulamadan itaat eden bir özdeşleşme biçimine dönüşebilmektedir (Gürcan, 2021: 49).

Bu noktada paradoksal liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır. Zhang ve arkadaşlarının (2015) vurguladığı paradoksal liderlik, çalışanlara hem aidiyet hem de özerklik alanı tanıyarak, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki gerilimi yönetilebilir hâle getirmektedir. Böylece örgütlerde “hem uyum hem aykırılık” aynı anda var olabilmektedir.

4.2. Aracı Koşullar: Örgütsel İklim ve Psikolojik Sözleşme

Örgütsel özdeşleşmenin yaratıcı ve üretken sonuçlar doğurabilmesi, büyük ölçüde içinde bulunulan örgütsel bağlama bağlıdır. Ekvall (1996) tarafından tanımlanan yaratıcı iklim; fikir desteği, risk alma ve özgürlük gibi boyutların yüksek olduğu bir ortamda, özdeşleşmenin yenilikçi davranışlara dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Buna karşılık katı hiyerarşinin hâkim olduğu örgütlerde, güçlü özdeşleşme dahi mevcut düzeni koruyan bir mekanizma işlevi görebilmektedir.

Psikolojik sözleşme de bu sürecin kritik belirleyicilerinden biridir. Arslan ve arkadaşları (2015), psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların örgüte yönelik aidiyetini ciddi biçimde zedelediğini ve bu durumun özellikle rol ötesi ve yaratıcı çabaların geri çekilmesine yol açtığını ortaya koymuştur. Aidiyetin sarsılmasıyla birlikte çalışanlar, yalnızca asgari görev tanımlarını yerine getirmeye yönelmektedir.

Türkiye'deki yüksek güç mesafesi ve paternalistik yönetim anlayışı, dışsal düzeyde güçlü bir özdeşleşme görüntüsü yaratırken; içsel düzeyde yabancılaşma ve örgütsel kinizmi besleyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlara yalnızca “bir yere ait olma” hissi değil, aynı zamanda “kendileri olabilmek” alanı da sunmaları gerekmektedir (Aycan, 2006: 450).

Sonuç olarak Türkiye bağlamında örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki denge; kültürel kodlar, liderlik pratikleri ve adalet algısının keşişiminde şekillenmektedir. Bu denge kurulamadığında, örgütler ya yaratıcı potansiyelini yitirmiş bir uyum ya da sürdürülemez bir aykırılık sarmalı içine girmektedir.

5. Örgütsel Sonuçlar ve Yönetimsel Yansımalar: Özdeşleşme ve Yabancılaşmanın İkili Doğası

Bu bölümde ele alınan kuramsal ve bağlamsal tartışmalar, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel yabancılaşmanın doğrusal ve birbirini dışlayan süreçler olarak değil; aksine belirli koşullar altında eşzamanlı, iç içe geçmiş ve karşılıklı olarak birbirini üreten dinamikler olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. İkilik (duality) perspektifi, örgütsel yaşamda bu iki kavramın aynı anda var olabileceğini ve bu birlikte varoluşun örgütsel davranışları anlamada kritik bir analitik çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışana aidiyet, anlam ve psikolojik güvenlik sağlarken; aynı zamanda eleştirel mesafenin kaybı, uyum baskısı ve kendine yabancılaşma gibi riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Benzer şekilde yabancılaşma, çoğu zaman örgütsel işlevsizlik ve geri çekilme ile ilişkilendirilse de belirli bağlamlarda bireyin öznel bütünlüğünü korumaya yönelik bir savunma mekanizması olarak işlev görebilmektedir. Bu durum, yabancılaşmanın yalnızca olumsuz bir sonuç değil, aynı zamanda örgütsel gerilimlere verilen bir tepki biçimi olduğunu düşündürmektedir.

Türkiye bağlamında bu ikiliğin daha da belirginleştiği görülmektedir. Paternalistik liderlik anlayışı, çalışanların örgüte hızlı ve güçlü biçimde bağlanmasını sağlarken, bu bağlılık çoğu zaman sorgulayıcı değil, biçimsel ve itaat temelli bir özdeşleşme üretmektedir. Yüksek güç mesafesi ve hiyerarşik yapıların baskınlığı, dışsal düzeyde güçlü bir “biz” söylemi yaratırken; içsel düzeyde sessiz bir yabancılaşma ve örgütsel kinizmi besleyebilmektedir. Bu bağlamda özdeşleşme ve yabancılaşma, Türkiye’deki örgütlerde çoğu zaman aynı deneyimin iki farklı yüzü olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel iklim ve psikolojik sözleşme ise bu ikiliğin yönünü belirleyen temel aracı koşullar olarak öne çıkmaktadır. Yaratıcı ve destekleyici bir iklimde özdeşleşme, yenilikçi ve rol ötesi davranışlara kanalize olabilirken; adaletsiz, katı ve kontrolcü bağlamlarda aynı özdeşleşme biçimi statükonun yeniden üretimine hizmet edebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ise özdeşleşmeyi hızla aşındırarak, çalışanın örgütle arasına bilinçli bir mesafe koymasına yol açmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma, sabit durumlar değil; örgütsel bağlam, liderlik pratikleri ve kültürel kodlarla sürekli yeniden üretilen süreçler olarak ele alınmalıdır. İkilik perspektifi, örgütlerin bu gerilimi ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, yönetilebilir ve üretken bir dengeye dönüştürmelerinin gerekliliğine işaret etmektedir.

6. Değerlendirme ve Sonuç

Bu bölüm, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma kavramlarını, geleneksel yazında sıklıkla karşılaşılan doğrusal ve karşıtlık temelli yaklaşımların ötesine taşıyarak, ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde ele almıştır. Bu yaklaşım, örgütsel yaşamda özdeşleşme ve yabancılaşmanın birbirini dışlayan uçlar olmadığını; aksine belirli bağlamsal koşullar altında eşzamanlı olarak var olabilen ve birbirini dönüştüren süreçler olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, çalışana aidiyet, anlam ve psikolojik güvenlik sunarak örgütsel bütünleşmeyi güçlendiren temel bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu sürecin aşırılaştığı durumlarda, bireyin eleştirel mesafesini yitirmesi ve örgütsel talepleri sorgulamaksızın içselleştirmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada özdeşleşme, bireyin kendi benliğine yabancılaşmasına zemin hazırlayan paradoksal bir işleve bürünebilmektedir. Benzer biçimde örgütsel yabancılaşma da yalnızca işlevsizliğe ve geri çekilmeye işaret eden bir durum olarak değil; belirli bağlamlarda bireyin öznel bütünlüğünü korumaya yönelik bir mesafelendirme stratejisi olarak değerlendirilmelidir.

Türkiye bağlamında bu ikiliğin daha görünür ve karmaşık bir yapı sergilediği söylenebilir. Paternalistik liderlik anlayışı ve yüksek güç mesafesi, çalışanların örgütle hızlı ve güçlü bir özdeşleşme geliştirmelerini teşvik ederken, bu özdeşleşme çoğu zaman sorgulayıcı değil, itaat temelli ve biçimsel bir nitelik kazanmaktadır. Bu durum, dışsal düzeyde güçlü bir aidiyet söylemi üretirken, içsel düzeyde sessiz yabancılaşma, kinizm ve duygusal geri çekilmeyi besleyebilmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de örgütsel özdeşleşme ve yabancılaşma, sıklıkla aynı deneyimin farklı yüzleri olarak birlikte ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel katkılarından biri, özdeşleşme ve yabancılaşma arasındaki gerilimi “çözülmesi gereken bir sorun” olarak değil, yönetilmesi gereken yapısal bir dinamik olarak ele almasıdır. Örgütler açısından temel mesele, bu gerilimi ortadan kaldırmak değil; çalışanlara hem aidiyet hem de özerklik alanı sunarak, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki dengeyi üretken bir noktada tutabilmektir. Bu denge kurulamadığında, örgütler ya yaratıcılıktan yoksun bir uyum ya da sürdürülemez bir aykırılık sarmalı içine sürüklenmektedir.

Sonuç olarak bu bölüm, örgütsel davranış yazınına, özdeşleşme ve yabancılaşmayı statik durumlar yerine bağlamsal, ilişkisel ve dönüşümsel süreçler olarak ele alan bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşımın, özellikle Türkiye gibi kültürel ve yönetsel özgünlüklerin belirgin olduğu bağlamlarda, örgütsel kimlik süreçlerini anlamada önemli bir kuramsal katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu kitap bölümünde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki, ikilik (duality) perspektifi çerçevesinde kuramsal olarak ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşımın farklı bağlamlarda, yöntemlerde ve düzeylerde sınanması, alan yazının gelişimi açısından önemli araştırma fırsatları sunmaktadır. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalar için çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Öncelikle, özdeşleşme ve yabancılaşmanın eşzamanlı varoluşunu ele alan ampirik çalışmaların artırılması gerekmektedir. Mevcut yazında bu iki kavram çoğunlukla birbirinin zıttı olarak ele alınmakta ve tek boyutlu ölçeklerle ölçülmektedir. Oysa önerilen model doğrultusunda, bireylerin aynı anda hem yüksek özdeşleşme hem de belirli düzeylerde yabancılaşma deneyimleyebileceği varsayımı, nicel ve nitel karma yöntemlerle test edilmelidir. Özellikle deneyim örnekleme (experience sampling) ve günlük çalışmalar, bu dinamik ilişkinin zamansal boyutunu yakalamada işlevsel olabilir.

İkinci olarak, özdeşleşme–yabancılaşma ikiliğinin kültürel bağlamlara göre nasıl farklılaştığı karşılaştırmalı araştırmalarla incelenmelidir. Türkiye gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde gözlenen biçimsel özdeşleşme–içsel yabancılaşma örüntüsünün, bireyci kültürlerde nasıl tezahür ettiği önemli bir araştırma sorusu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda kültürlerarası karşılaştırmalar, ikiliğin evrensel ve bağlama özgü boyutlarını ayırt etme imkânı sunacaktır.

Üçüncü olarak, liderlik tarzlarının bu ikili ilişki üzerindeki düzenleyici (moderator) rolü daha derinlikli biçimde ele alınmalıdır. Özellikle paternalistik, otoriter ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının, özdeşleşmenin yabancılaşmaya evrilme eşiğini nasıl etkilediği henüz yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Gelecek çalışmalar, liderlik tarzlarını yalnızca doğrudan etkiler üzerinden değil, özdeşleşme–yabancılaşma gerilimini şekillendiren bağlamsal mekanizmalar olarak inceleyebilir. Buna ek olarak, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel adalet algıları ve psikolojik güvenlik gibi değişkenlerin, özdeşleşme ile yabancılaşma arasındaki geçişleri nasıl tetiklediği aracı (mediator) modeller aracılığıyla araştırılabilir. Bu tür çalışmalar, örgütsel bağlamda yabancılaşmanın ani bir kopuş değil, kademeli ve çoğu zaman sessiz bir süreç olduğunu ortaya koyma potansiyeline sahiptir.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmaların, özdeşleşme ve yabancılaşmanın örgütsel çıktılar üzerindeki ortak etkilerine odaklanması önerilmektedir. Yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı, sessiz istifa, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş gibi değişkenler, bu ikiliğin sonuçlarını anlamada özellikle verimli alanlar sunmaktadır. Bu çerçevede, özdeşleşme ve yabancılaşmayı birlikte ele alan çok düzeyli (birey–ekip–örgüt) modellerin geliştirilmesi, örgütsel davranış yazınına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Agllias, K. (2016). Disconnection and decision-making: Adult children explain their reasons for estranging from parents. *Australian Social Work*, 69(1), 92-104. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2015.1004355>
- Akbaba, M. (2018). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(9), 320-330.
- Arslan, M., Akdemir, A., & Kılıç, R. (2015). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 15-28.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt; 1, Sayı; 1, s; 1-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). Springer.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 25-53.
- Bandura, A. (2006). Adolescent development from an agentic perspective. E. Pajares & T. Urdan (Ed.), *Selfefficacy beliefs of adolescents içinde*. Information Age Publishing.
- Bowen, M. (2004). *Family therapy in clinical practice*. Rowman & Littlefield.
- Carr, K., Holman, A., Abetz, J., Kellas, J. K., & Vagnoni, E. (2015). Giving voice to the silence of family estrangement: Comparing reasons of estranged parents and adult children in a nonmatched sample. *Journal of Family Communication*, 15(2), 130-140. <https://doi.org/10.1080/15267431.2015.1013106>
- Çalışkan, A. ve Tekin, E. (2025). Örgütsel etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 814-839. doi: 10.18074/ckuiibfd.1569582
- Çelik, Z. ve Güven, M. (2025). Aileye yabancılaşma ile ilgili araştırmaların incelenmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 36(3), 553-570. DOI: 10.33417/tsh.1617334.

- Çoban, N.O. & Karahan Çoban, G. (2025). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(4), 4672-4692.
- Çoban, M.S. and Yılmaz, A. B. (2025). Dijital Liderliğe Yönelik Algılamının İş Performansı İle İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 67, 94-107.
- Demir, S. (2020). Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma arasındaki yapısal ilişkiler. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(2), 288-300.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elma, C. (2003). İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması: Ankara ili örneği. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Erben, G., S. (2004). "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.
- Fromm, E. (2015). Yeni bir insan yeni bir toplum. (Çev. N. Arat). İstanbul: Say Yayınları.
- Gorz, A. (2019). İktisadi aklın eleştirisi: Çalışmanın dönüşümleri - anlam arayışı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gökgöz, H. ve Ünsar, A. S. (2019). Akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme ve işkolizm algıları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 75, 48-67.
- Güler, H. (2014). Patron Baba ve İşçileri İşçi Sınıfı, Köylülük ve Paternalizm, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Gürcan, N. (2021). Türk Yönetim Kültüründe Patriarkanın Liderlik Tanımına Girme Çabasının Paternalist Liderlik Davranışları Üzerinden Okunması. *Turkish Business Journal*, 2(4), 44-55.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Karaca, F. (2014). Yabancılaşma ve din/dinsel Yabancılaşmanın Sosyal Psikolojik Analizi. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Klassen R. M., (2006). Adolescent development from an agentic perspective. E. Pajares & T. Urdan (Ed.), Too much confidence? The self-efficacy of adolescents with learning disabilities içinde (5. Baskı). Information Age Publishing.

- Knight, C. and Haslam, S.A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being, *British Journal of Management*, 21, 717-735.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Machiavelli, N. (2015). Prens, Çev. Leyla Tonguç Basmacı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- Malkoç, İ. B., & Öztürk, B. (2025). Hayaller ve Hayatlar: Alanları Dışında Çalışan Sosyoloji Mezunlarında Yabancılaşma ve Karakter Aşınması. *ASSOS İnsan ve Toplum Bilimlerinde Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 1-31.
- Marx, K. (1964). *Economic and philosophic manuscripts of 1844*. International Publishers.
- Özsarı, Y. İ., & Gündoğan, S. (2025). Okul tükenmişliği, okula yabancılaşma, bilinçli farkındalık ve öz yeterlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(2), 639-660. <http://doi.org/10.33400/kuje.1623541>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Identity in Organizations, 171-207.
- Scharp, K. M. (2016). Family estrangement. *Encyclopedia of Family Studies*, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781119085621.wbefs458>
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 32(2), 273-285.
- Sekman, A. (2026). Millî Edebiyat Dönemi Türk Romanında (1908-1923) Musiki Ve Yabancılaşma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 1, 383-396.
- Sennet, R. (2014). Otorite, Çev. Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Standing, G. (2015). *Prekarya: Yeni tehlikeli sınıf*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569-587.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Social Psychology of Intergroup Relations*.
- Taşlıyan, M., Ozyasar, K. ve Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) döneminde, kariyer tatmini, kariyer platosu, örgütsel bağlılık ve işe yabancılaşma

değişkenlerinin etkileşimi: Akademisyenler üzerine bir alan araştırması. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 7(17), 141-158.

Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 121-138.

Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25(1), 105-117.

Tüzün, İ.K., 2006. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

Zhang, Y., et al. (2015). Paradoxical leadership and individual creativity. Academy of Management Journal, 58(2), 538-566.