

**Araştırma Makalesi**

**İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi**

*The Effect of Job Crafting on Work Alienation*

**Mustafa BABADAĞ**

Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret  
Bölümü, Menteşe/Muğla,

[mustafababadag@mu.edu.tr](mailto:mustafababadag@mu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-0198-7105>

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
16.01.2020	18.05.2020	25.05.2020

**Öz**

*Bu araştırma iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) işe yabancılaşma üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler sonucunda hem iş becerikliliğinin genel olarak hem de iş becerikliliğinin boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş becerikliliği, Görev Becerikliliği, İlişkisel Beceriklilik, Bilişsel Beceriklilik, İşe Yabancılaşma

**Abstract**

*This research aims to determine the effects of job crafting and dimensions of job crafting (task crafting, cognitive crafting and relational crafting) on work alienation. For this purpose, data were collected from a textile company in Istanbul by survey method. SPSS and AMOS programs were used for data analysis. Hypotheses were tested by regression analysis. As a result of the analyzes, it was determined that both the general job crafting and the dimensions of the job crafting (task crafting, cognitive crafting and relational crafting) negatively and significantly affected the work alienation.*

**Keywords:** Job Crafting, Task Crafting, Cognitive Crafting, Relational Crafting, Work Alienation

**GİRİŞ**

İş tasarımı, daha iyi bir iş performansı ve daha yüksek iş motivasyonu sağlamak amacıyla işin görevlerinde ve çalışma koşullarında yapılan değişikliği ifade etmektedir (Le Blanc, Demerouti ve Bakker, 2017, s. 48). İş tasarımına göre işlerdeki değişiklikler yöneticiler tarafından başlatılarak çalışanlara sunulmaktadır (Oldham ve Hackman, 2010). Başka bir ifade ile iş tasarımındaki değişim yukarıdan aşağıya doğru bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir (Berg, Dutton, ve Wrzesniewski, 2008). İş becerikliliği ise kökleri iş tasarımına dayanan (Llorente-Alonso ve Topa, 2019) ve ilk kez Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. İş becerikliliğinde çalışanlar işlerinin ilişkisel ve göreve ilişkin sınırlarını kendileri değiştirmektedir (Berg, Wrzesniewski ve Dutton, 2010). Göreve ilişkin değişiklikler, fiziksel (görev sayısını ve biçimini değiştirmek) ve bilişsel değişiklikler (iş nasıl gördüğünü değiştirmek) şeklinde gerçekleştirilebilirken; ilişkisel değişiklikler iş sırasında kişinin kiminle etkileşime

**Önerilen Atıf/Suggested Citation**

Babadag, M. 2020. İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1111-1128

gececeği konusunda takdir yetkisini kullanabilmesi şeklinde yapılabilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş becerikliliğinde çalışan iş tasarımı farklı olarak yapmış olduğu işin kapsamını kendisi değiştirmekte ve bu değişim için yöneticinin yönlendirmesine ihtiyaç duymamakta hatta yöneticinin bundan haberi bile olmamaktadır (Lyons, 2008; Tims ve Bakker, 2010). Bir diğer ifade ile iş becerikliliğinde işlerin sınırlarındaki değişim aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir (Dvorak, 2014). Ayrıca iş becerikliliği proaktif bir davranış biçimi olarak da anılmaktadır (Tims vd., 2013). Böylece iş becerikliliği ile birey yapmış olduğu görevde kontrolü ele almakta, olumlu bir öz imaj oluşturmakta ve başkaları ile kendi inisiyatifi ile bağlantı kurmaktadır. Bunun sonucunda ise bireyin kişisel tatmini artmakta ve diğerleri ile olan ilişkileri gelişmektedir (Dominguez vd., 2018). Ayrıca birey kendi yeteneklerini ve bilgisini kullanarak iş üzerinde söz sahibi olduğu ve işin kapsamını kendi inisiyatifi ile şekillendirebildiği için yapılan iş birey açısından anlamlı hale gelmekte (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve kişinin işi ile olan uyumu artmaktadır (Tims, Derks ve Bakker, 2016). Bu nedenle iş becerikliliği davranışının hem birey hem de örgüt açısından birçok olumlu sonuca neden olacağına inanılmaktadır. Bu düşünce kapsamında literatürde yapılan bazı araştırmalarda iş becerikliliğinin; performansı (Lee ve Lee, 2018), örgütsel bağlılığı (Cheng vd., 2016; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017), iş tatminini (Ingusci vd., 2016; Kerse, 2019a; Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009; Zito vd., 2019), kişi-örgüt uyumunu (Kim vd., 2018), işe bağlanmayı (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017; Rudolph vd., 2017), örgütsel vatandaşlık davranışını (Irvin, 2017; Shusha, 2014) artırdığı, tükenmeyi (Kerse, 2017; Singh ve Singh, 2018), işte can sıkıntısını (Kerse, 2019b) ve stresi (Singh ve Singh, 2018) ise azalttığı belirlenmiştir.

Örgütler ve çalışanlar açısından birçok olumlu sonucu beraberinde getiren iş becerikliliği kavramının literatürde farklı şekillerde açıklanmaya ve boyutlandırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan birini Wrzesniewski ve Dutton (2001) gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yazarlar iş becerikliliğinin; görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik şeklinde boyutlandırılmasını önermişlerdir. Kuramsal temellere dayanan bu öneri doğrultusunda bazı araştırmacılar ölçekler geliştirmişler (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Dvorak, 2014; Niessen, Weseler ve Kostova, 2016) ve böylece iş becerikliliğinin boyutlarının görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik şeklinde tartışılabilir olmasını sağlamışlardır. Bunun yanında literatürde iş becerikliliğinin İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands-Resources Model /JD-R) (Bakker ve Demerouti, 2007) ile açıklanmaya ve boyutlandırılmaya çalışıldığı da görülmektedir (Tims ve Bakker, 2010). İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre her çalışma ortamının kendine özgü birtakım özellikleri bulunmakta ve bu özellikler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki genel kategoriden oluşmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İş talepleri, ağır iş yükü ve zaman baskısı gibi işin enerji ve çaba gerektiren yönünü oluştururken, İş kaynakları özerklik ve geri bildirim gibi çalışanların iş talepleri ile başa çıkmalarına ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan yönünü oluşturmaktadır (Babadağ ve Kerse, 2019). Model kapsamında iş becerikliliği ise, *“iş talepleri ve iş kaynakları arasında kurulmaya çalışılan denge sürecinde, çalışanlar tarafından işin özelliklerinde yapılan değişiklik faaliyeti”* olarak tanımlanmaktadır (Tims, Bakker ve Derks, 2012). Öte yandan Tims ve arkadaşları (2012) iş becerikliliği davranışlarının iş talepleri-kaynakları modeli bağlamında yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma olarak farklı boyutlarda olabileceğini öne sürmüşler ve geliştirdikleri ölçek ile gerçekleştirdikleri araştırmada bu düşünceyi destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Ayrıca literatürde iş becerikliliğinin, bireysel beceriklilik ve işbirlikçi beceriklilik (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009); çalışma sırasındaki beceriklilik ve serbest zamanlardaki beceriklilik (Berg, Grant ve Johnson, 2010); kaynak arayışı, zorlu görev Arayışı ve iş gerekliliklerini azaltmak (Petrou, Demerouti ve Schaufeli, 2015) ve ilerleme odaklı beceriklilik ve kaçınma odaklı beceriklilik (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016) olarak farklı şekillerde de sınıflandırıldığı görülmektedir.

Farklı şekillerde sınıflandırılabilen iş becerikliliğinin daha önce belirtildiği gibi hem örgütler hem de bireyler açısından birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Benzer şekilde iş becerikliliğinin işe

yabancılaşma üzerinde de önemli bir etki oluşturacağı ve çalışanların işe yabancılaşma duygusunu azaltacağı düşünülmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Nitekim Dash ve Vohra (2018) Hindistan’da öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş becerikliliğinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisi oluşturduğunu belirlemişlerdir. Başka bir ifade ile iş becerikliliğinin işe yabancılaşma duygusunu azaltarak öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi bireyler iş becerikliliği ile işin görevlerini niteliklerine ve ihtiyaçlarına göre kendileri şekillendirmekte ve iş üzerinde kontrol sahibi olmaktadır. Bunun sonucunda bireyin işi ile uyumu artmakta ve iş, kendileri için daha anlamlı olmaktadır (Tims, Derks ve Bakker, 2016). Bu nedenle işe yabancılaşmanın iş becerikliliğine bağlı olarak azalacağı düşünülmektedir. Çünkü iş üzerinde bireyin kontrolü olmadığında işe yabancılaşmanın ortaya çıktığına inanılmaktadır (Kanungo, 1983). Ayrıca işe yabancılaşma bireyin işinde anlamsızlık yaşamaları olarak da ifade edilmektedir (Seeman, 1959). İşe yabancılaşmanın neyi ifade ettiği konusunda ise literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin bir tanıma göre işe yabancılaşma “*bireyin işinden bilişsel ve duygusal olarak ayrılmasıdır*” (Nair ve Vohra, 2012). Bir başka tanıma göre “*çalışanların işlerinde güçsüzlük hissetmeleri sonucunda yaşanan bir durumdur*” (Kanungo, 1992). İş yaşamı açısından yabancılaşma kavramının tartışılmasını sağlayan Marx (Babadağ, 2018) ise işe yabancılaşmanın işin doğası ile insan doğası arasındaki çelişkiden ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanın ürün üzerindeki ve üretim süreci üzerindeki kontrolünü kaybettiği ve dolayısıyla da kendisini ifade edemediği zaman yaşandığını belirtmiştir (Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007). İşe yabancılaşmanın ne anlama geldiği konusunda dikkat edilmesi gereken çalışmalardan biri ise Seeman (1959)’a aittir. Bu çalışmada Seeman (1959) yabancılaşma kavramını diğer çalışmalardan farklı olarak çok boyutlu değerlendirmiş ve yabancılaşmayı bireyin güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, sosyal uzaklaşma ve kendine yabancılaşma yaşamaları olarak açıklamaya çalışmıştır. Güçsüzlük, bireylerin yapmış oldukları işler/görevler üzerinde kontrol sahibi olmadıklarında yaşanan bir durumdur. Ayrıca iş içerisinde birey kararlara katılmadığında, özerkliğe sahip olmadığında veya sınırlı özgürlüğe sahip olduğunda güçsüzlük algılanmaktadır (Mottaz, 1981; Seeman, 1967). Anlamsızlık, çalışanın üretim sürecine katkısını küçük ve değersiz görmesi veya örgütün amacına yönelik katkısının ne olduğunu bilememesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Tummers ve Den Dulk, 2013). Durkheim’in “anomi” kavramı bağlamında geliştirilmiş kuralsızlık ise, bireyin davranışlarını düzenleyen sosyal normların bozulduğu veya artık etkisini kaybettiği bir durumdur (Seeman, 1959). Sosyal uzaklaşma ise çalışanın örgütteki iş arkadaşları, örgütün amaçları ya da örgüt ile ortak bir kimlik duygusu oluşturamamasıdır (Babadağ, 2018). Başka bir ifade ile bireyin örgüt içerisinde bulunması ancak örgütün bir parçası olamamasıdır (DiPietro ve Pizam, 2008). Kendine yabancılaşma ise bireyin iş içerisinde potansiyelini gösterememesi ve sadece dışsal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007). İşe yabancılaşmaya ilişkin bu açıklamalara bağlı olarak şu söylenebilir. Özellikle örgütlerde, çalışanlardan genellikle bir robot gibi hareket etmesi beklendiğinde ve başkalarının kurallarına ve kararlarına göre hareket etmesi istendiğinde bireyin işe kendinden bir şeyler katma ihtimali azalmaktadır. Böylece birey kendisini iş içerisinde güçsüz olarak algılamakta, yapmış olduğu işi anlamsız olarak görmekte, kendisini ve neden bu işi yaptığını sorgulamakta ve böylece kendisini örgütten, toplumdan ve iş arkadaşlarından soyutlayabilmektedir. Bunun sonucunda da birey işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Bu açıklamalarla birlikte işe yabancılaşmanın örgütler tarafından kaçınılması gereken bir hastalık biçimi olduğuna inanılmaktadır (Kanungo, 1992; Babadağ, 2018). Çünkü işe yabancılaşma hem birey hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Literatürde yapılan bazı çalışmalara göre işe yabancılaşmanın yol açtığı bireysel problemler arasında sağlık problemleri, stres, tükenmişlik ve alkol kullanımında artış gibi sonuçlar bulunmaktadır (Chiaburu vd., 2014; Seeman ve Anderson, 1983; Shantz vd., 2014). İşe yabancılaşmanın örgütsel yansımaları arasında ise çalışanların performansını, örgütsel bağlılığını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, iş tatminlerini azaltmak (Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007; Shantz vd., 2015; Sulu vd., 2010; Yalçın ve Koyuncu, 2014); üretkenlik karşıtı davranışlarını, işten ayrılma niyetlerini, sanal kaytarma davranışlarını ve örgütsel sessizliklerini arttırmak gibi sonuçlar

bulunmaktadır (Babadağ, 2018; Chiaburu vd., 2014; Üstün ve Çamlıca, 2017; Shantz vd., 2015). Bu olumsuz sonuçlarından dolayı işe yabancılaşmayı ortaya çıkaran ve azaltan faktörlerin neler olduğunun anlaşılması örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmada da iş becerikliliğinin işe yabancılaşmayı azaltacak önemli bir faktör olduğuna inanılmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton (2001)'da böyle bir ilişkinin olabileceğini kuramsal temellere dayanarak öne sürmüşlerdir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi Dash ve Vohra (2018)'da öğretmenler üzerinde yapmış oldukları ampirik çalışma ile bu ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ancak Dash ve Vohra (2018) iş becerikliliği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi İş Talepleri-Kaynakları Modeli kapsamında incelemişler ve araştırma sonucunda iş becerikliliğinin işe yabancılaşmayı azalttığını belirlemişlerdir. Bu çalışmada ise iş becerikliliği; görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik boyutları ile değerlendirilecektir. Bu nedenle bu çalışmanın daha önce Dash ve Vohra (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre konuya farklı açıdan bakarak literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca uluslararası literatürde Dash ve Vohra (2018)'nın çalışmalarının dışında iş becerikliliği ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi araştıran başka ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan da araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte ulusal literatüre bakıldığında iş becerikliliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmanın da olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ulaşılabilecek sonuçların ulusal yazın açısından da önemli olacağı düşünülmektedir.

Buraya kadar yapılan bütün bu açıklamaların dışında iş becerikliliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi modern motivasyon teorilerinden Öz Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) ile açıklanabilir. Öz-belirleme bireyin kararlarını kendi başına vermesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile birey kendi davranışları konusunda seçim duygusunu yaşadığında öz belirleme ortaya çıkmaktadır (Deci, Connell ve Ryan, 1989). Öz-belirleme kuramına göre bireylerin bazı temel psikolojik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu psikolojik ihtiyaçlar özerklik (autonomy), yeterlilik (competence) ve ilişkili olmadır (relatedness) (Legault, 2017). Kuram, bireylerin bu psikolojik ihtiyaçlarını giderdiği takdirde mutlu olacaklarını, sağlıklı olacaklarını ve motivasyonlarının yükseleceğini ileri sürmektedir (Babadağ, 2018). Kurama göre özerklik ise, bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi (self-regulation) ve kendi kendini yönetmesidir (self-governance) (Deci ve Ryan, 1987). Kuram bu anlamda kendi davranışlarını yönlendirebilen bireylerin psikolojik anlamda iyi olacaklarını ifade etmektedir. Bu nedenle özerklik ihtiyacını gideremeyen bireyin mutsuz olacağını, yaptığı işi sorgulayacağını hatta işini sadece dışsal ödüller için devam ettireceğini başka bir ifade ile işine yabancılaşacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle yaptığı işte kararlara katılan, işin sınırlarını kendisi belirleyen, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin yönünü kendisi belirleyen ve bilişsel olarak işin kapsamını istediği gibi değiştirebilen bireylerin işe yabancılaşma ihtimalleri kuram kapsamında olası gözükmemektedir. Ayrıca iş becerikliliğinin boyutları açısından da işe yabancılaşmanın azalacağı düşünülmektedir. Örneğin görev becerikliliği ile çalışan işindeki görevlerin sayısını, kapsamını veya türünü kendisi değiştirebildiği için (Kerse ve Babadağ, 2019) iş üzerinde hâkimiyeti olduğunu düşünecek ve böylece güçsüzlük duygusu yaşamayacaktır. Bu nedenle görev becerikliliği işe yabancılaşmayı azaltabilecektir. İlişkisel beceriklilikte ise çalışan başkalarıyla kurduğu iletişimin miktarını ve kalitesini kendisi değiştirmektedir. Başka bir ifade ile birey istediği kişilerle iletişimini arttırırken istemediği kişilerle azaltmaktadır (Wrzesniewski vd., 2013; Zhang ve Parker, 2019). Böylece birey görev becerikliliğinde olduğu gibi ilişkisel beceriklilik sayesinde örgüt içerisinde kendisini güçlü hissedebilmekte ve bireyin işe yabancılaşma duygusu ortadan kalkabilmekte veya azalabilmektedir. Bilişsel beceriklilikte ise birey kişisel olarak yapmış olduğu işi daha anlamlı hale getirmek için işe ilişkin bakışını değiştirmektedir. Ayrıca bilişsel becerikliliğin bireylerin işlerinin daha geniş etkilerini ve yaşamlarına dair değerini anlamalarını sağladığı düşünülmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). Bu nedenle bilişsel becerikliliğin de işe yabancılaşmayı azaltması beklenmektedir. Bu açıklamalara ve daha önceki kavramsal ve ampirik çalışmalara dayanarak aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

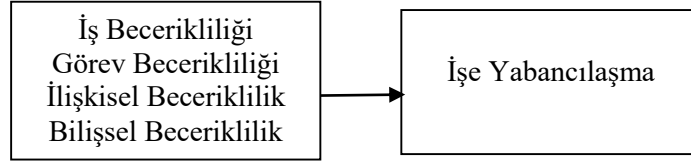
**H1:** İş becerikliliği işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**H1a:** Görev becerikliliği işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**H1b:** İlişkisel beceriklilik işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**H1c:** Bilişsel beceriklilik işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Bu açıklamalara ve hipotezlere dayanarak araştırma modeli oluşturulmuş ve model Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iş becerikliliğinin ve iş becerikliliğinin boyutlarının (görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik) işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

### Araştırmanın Örnekleme

İstanbul’da tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir işletme araştırmanın anakütlesi olarak belirlenmiştir. Toplam 163 çalışana sahip bu işletmeden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmaya çalışılmıştır. 163 kişilik bir anakütleden seçilecek örneklemin %95 güven düzeyi ve %5’lik bir hata payı göz önüne alındığında 118 olması gerekmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970). Araştırmada tüm çalışanlara ulaşılmaya çalışılmış ancak bazı kişilerin araştırmaya katılmak istememesi ve geri dönen bazı anketlerde de veri kayıplarının olması sebebiyle toplamda 132 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar açısından demografik dağılımları incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların %59,1’i ile büyük çoğunluğunu erkekler oluştururken %62,9’unu evliler, %43,2’sini 36 yaş ve üzerindeki, %34,1’ini lise mezunları ve %40,2’sini 1 yıl ile 5 yıl arasında bir süredir bu işletmede çalışan kişiler oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

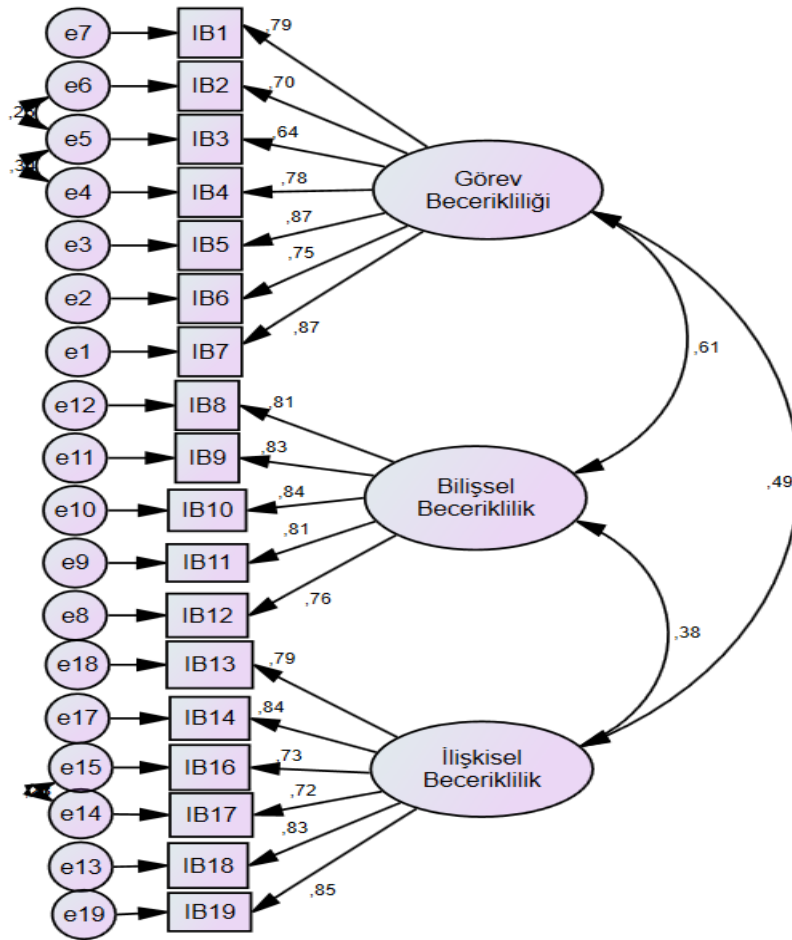
Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunurken ikinci bölümünde katılımcıların iş becerikliliği düzeylerini belirlemeye yönelik Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen iş becerikliliği ölçeği yer almaktadır. Ölçek 19 ifadeden oluşmakta ve iş becerikliliğini görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyut altında ölçmektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini belirlemek için Hirschfeld ve Field (2000) tarafından geliştirilen, tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşan işe yabancılaşma ölçeği bulunmaktadır. Ayrıca anketin ikinci bölümünü ve üçüncü bölümünü oluşturan ölçekler 5’li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçekte kullanılan ifadeler Ek 1’de sunulmuştur.

### Araştırma Bulguları

#### Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada öncelikle ölçeklerin yapı geçerliliğini ve boyutlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İş becerikliliği ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri ,880 ve elde edilen verilerden anlamlı faktörler çıkacağını belirten küresellik derecesi değeri ,000 olarak başka bir ifade ile anlamlı olarak belirlenmiştir. Böylece ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmüş ve ölçeğin faktör yapısı incelenmiştir. İncelenen faktör yapısına göre iş becerikliliği ölçeğinin

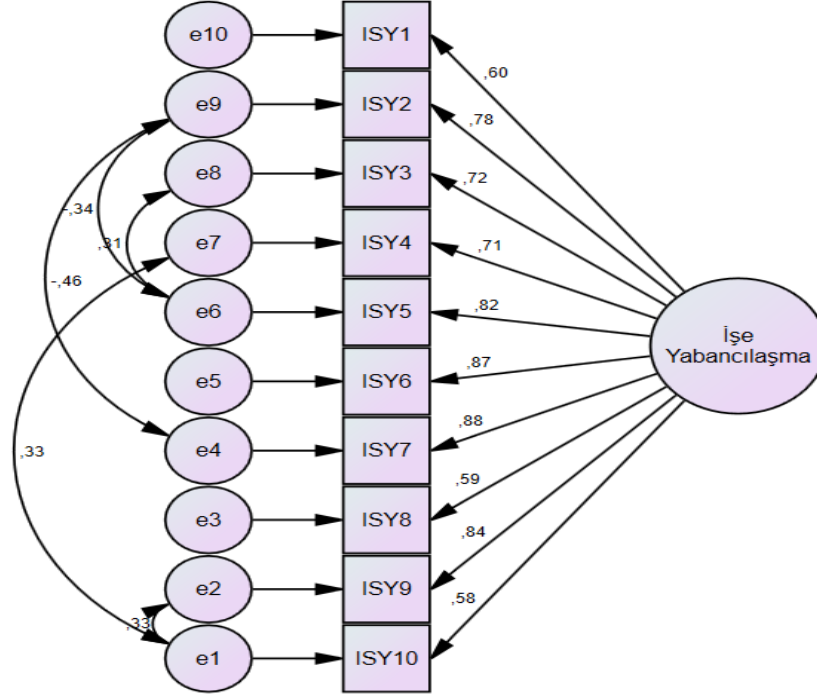
orijinal halindeki gibi üç alt boyutta toplandığı görülmüştür. Bununla birlikte üç alt boyuttan oluşan yapı toplam varyansın %67,24'ünü açıklarken, ölçek maddelerinin faktör yük değerleri 0,461 ile 0,842 arasında değişmektedir. Böylece maddelerin ait oldukları faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra iş becerikliliği ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve IB15 maddesinin standardize katsayısının 0,40 değerinin altında olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle IB15 maddesi ölçekten çıkarılarak tekrardan doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçek maddelerinin hepsinin standardize katsayılarının 0,40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Ancak modelin uyum indekslerini gösteren tablo incelendiğinde bazı değerlerin olması gereken değerlerin üzerinde olduğu ancak IB2 ile IB3, IB3 ile IB4 ve IB16 ile IB17 maddeleri arasında modifikasyon yapılması durumunda ilgili uyum değerlerinin düzeleceği tespit edilmiştir. Bundan dolayı ilgili maddeler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Modifikasyon sonrası ulaşılan katsayı değerleri aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Kestirim Sonuçları**

İş becerikliliğine ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden sonra işe yabancılaşma ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin KMO değerinin ,913 ve küresellik derecesi değerinin ,000 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin tek boyuttan oluştuğu, maddelerin toplam varyansın %60,42'sini açıkladığı ve ölçek maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,632 ile 0,866 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile ölçek maddelerinin ait oldukları faktörü kabul edilebilir düzeyde açıkladığı ve bunun anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra işe yabancılaşma ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçek maddelerinin hepsinin standardize katsayılarının 0,40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Ancak modelin uyum indekslerini gösteren tablo incelendiğinde bazı değerlerin olması gereken değerlerin üzerinde olduğu ancak ISY2 ile ISY7, ISY2 ile ISY54, ISY3 ile ISY5, ISY4 ile ISY10

ve ISY9 ile ISY10 maddeleri arasında modifikasyon yapılması durumunda ilgili uyum değerlerinin düzeleceği tespit edilmiştir. Bundan dolayı ilgili maddeler arasında modifikasyon gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Modifikasyon sonrası ulaşılan katsayı değerleri aşağıdaki Şekil 3’de gösterilmiştir.



**Şekil 3. İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Kestirim Sonuçları**

İş becerikliliği ve işe yabancılaşma ölçeklerinin modifikasyon sonrası elde edilen doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları**

Değişkenler	CMIN/DF ( $0 < \chi^2/sd \leq 5$ )	RMR ( $\leq,10$ )	CFI ( $\geq,90$ )	IFI ( $\geq,90$ )	TLI ( $\geq,90$ )	RMSEA ( $<,05-\leq,08$ )
İş Becerikliliği	1,808	,051	,936	,937	,924	,079
İşe Yabancılaşma	1,713	,057	,975	,975	,962	,074

Tablo 1’den izlendiği gibi iş becerikliliği ve işe yabancılaşma ölçeklerinin uyum iyiliği değerleri referans değerlerini sağlamaktadır. Başka bir ifade ile ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Bu bulgulardan sonra ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış ve ölçeklerin içsel tutarlılıklarını gösteren cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. İş becerikliliği ölçeğinin cronbach alpha değeri ,923, işe yabancılaşma ölçeğinin cronbach alpha değeri ise ,921 olarak belirlenmiştir. Bu bulguların yanında iş becerikliliğinin alt boyutlarından görev becerikliliğinin cronbach alpha değeri ,916, bilişsel becerikliliğinin cronbach alpha değeri ,904 ve ilişkisel becerikliliğinin cronbach alpha değeri ,912 olarak tespit edilmiştir. Bu ulaşılan sonuçlara bağlı olarak ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Morgan vd., 2004: 122).

#### Hipotezlerin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular

Araştırmada hipotez testi yapılmadan önce iş becerikliliği ve iş becerikliliğinin boyutları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin yönü ve gücü korelasyon analizi ile değerlendirilmeye çalışılmış ve korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Bulguları**

Faktörler	X	SS	1	2	3	4	5
1-İşe Yabancılaşma	2,271	,864	1				
2-İş Becerikliliği	3,859	,645	-,765**	1			
3-Görev Becerikliliği	3,793	,844	-,643**	,869**	1		
4-Bilişsel Beceriklilik	3,850	,802	-,505**	,763**	,556**	1	
5-İlişkisel Beceriklilik	3,945	,782	-,653**	,730**	,415**	,332**	1

Tablo 2’de görüldüğü üzere iş becerikliliği işe yabancılaşma ile negatif yönlü -,765 düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir. Başka bir ifade ile iş becerikliliği arttıkça çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Ayrıca iş becerikliliğinin alt boyutlarının da işe yabancılaşma ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkileri bulunduğu tablodan izlenmektedir. Bu bulguların yanında iş becerikliliğinin alt boyutları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücü belirlendikten sonra hipotezlerin test edilebilmesi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve ilk olarak işe yabancılaşmanın bağımlı değişken, demografik faktörler ile iş becerikliliğinin bağımsız değişken olduğu bir model kurulmuştur. Daha sonra demografik faktörler ile iş becerikliliğinin boyutlarının bağımsız değişken olduğu ve işe yabancılaşmanın bağımlı değişken olduğu bir model kurulmuştur. Regresyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma					
	Model 1			Model 2		
	B	T	p	$\beta$	T	p
<b>Cinsiyet</b>	-,130	-2,194	,030	-,102	-1,708	,090
<b>Medeni Durum</b>	-,033	-,507	,613	-,030	-,468	,641
<b>Yaş</b>	,026	,375	,708	,001	,014	,989
<b>Eğitim Durumu</b>	,072	1,042	,299	,056	,814	,417
<b>Çalışma Süresi</b>	-,013	-,206	,837	,000	-,004	,997
<b>İş Becerikliliği</b>	-,783	-13,422	,000	-	-	-
<b>Görev Becerikliliği</b>	-	-		-,376	-5,211	,000
<b>Bilişsel Beceriklilik</b>	-	-		-,176	-2,536	,012
<b>İlişkisel beceriklilik</b>				-,439	-6,861	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,604			,620		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,585			,595		
<b>F</b>	31,766			25,052		

Tablo 3’deki sonuçlara bakıldığında hem iş becerikliliğinin genel olarak hem de boyutları bazında (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) işe yabancılaşmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Genel iş becerikliliği işe yabancılaşmayı -,783 düzeyinde anlamlı (p=,000) olarak etkilerken, görev becerikliliği -,376 düzeyinde anlamlı (p=,000) olarak, bilişsel beceriklilik -,176 düzeyinde anlamlı (p=,000) olarak ve ilişkisel beceriklilik -,439 düzeyinde anlamlı (p=,000) olarak etkilediği tablodan izlenmektedir. Ayrıca iş



becerikliliğinin genel olarak işe yabancılaşmadaki değişimin %58,5'ini açıkladığı ve iş becerikliliği boyutlarının da işe yabancılaşmadaki değişimin %59,5'ini açıkladığı tablodan anlaşılmaktadır. Bu bulgulara bağlı olarak çalışanların iş becerikliliği, görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik davranışları arttığında işe yabancılaşma duygularının azalacağı belirtilebilir. Böylece **H1, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.**

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çalışmada tekstil sektöründe bir işletmede görev yapan çalışanlardan veri toplanmış ve iş becerikliliği ile iş becerikliliğinin boyutlarının işe yabancılaşmayı azaltacak bir faktör olup olmadığı araştırılmıştır. İşe yabancılaşma örgütler açısından birçok olumsuz sonuca yol açması sebebiyle böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitekim daha önce belirtildiği gibi işe yabancılaşma çalışanlar üzerinde sağlık problemleri, stres, tükenmişlik gibi sonuçlar doğurmakta aynı zamanda çalışanların performanslarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini azaltmaktadır. Bu nedenle literatürde işe yabancılaşma kaçınılması gereken bir hastalık olarak değerlendirilmektedir. Örgütler açısından son derece önemli olan işe yabancılaşmayı azaltabilecek veya arttırabilecek birçok faktör bulunmaktadır. İş becerikliliğinin ise işe yabancılaşmayı azaltacağına varsayıldığı araştırma sonucunda beklenen bulgulara ulaşılmış ve hem iş becerikliliğinin hem de iş becerikliliğinin boyutlarının (görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel beceriklilik) işe yabancılaşmayı azalttığı başka bir ifade ile negatif yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre araştırma sonuçlarının uluslararası literatürdeki Dash ve Vohra (2018)'nin çalışmasıyla paralellik gösterdiği ve Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in öngörüsünü doğruladığı belirtilebilir. Ayrıca görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel becerikliliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini araştıran uluslararası literatürde bir çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle görev becerikliliği, bilişsel beceriklilik ve ilişkisel becerikliliğin işe yabancılaşma üzerindeki negatif yönlü etkisine yönelik bulgunun uluslararası literatür için bir ilk olduğu söylenebilir. Öte yandan ulusal literatürde daha önce böyle bir çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle hem genel iş becerikliliğinin hem de iş becerikliliğinin boyutlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik bulgular ulusal literatür için de bir ilk olarak görülebilir. Bu nedenle araştırmanın literatüre teorik anlamda önemli katkılar sunduğu ifade edilebilir.

Çalışmanın teorik katkılarının yanında bazı uygulamaya dönük katkıları da bulunmaktadır. Örneğin bulgulara göre çalışanlarının işe yabancılaşma duygularını azaltmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının görevlerinin sınırlarında değişiklik yaratabilecekleri bir örgüt ortamı oluşturması gerektiği söylenebilir. Bunu sağlamanın yolu çalışanları bu yönde desteklemekten geçmektedir. Bunun için örgütlerde destekleyici liderlik, dönüştürücü liderlik, yaratıcı örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütlerde yöneticiler destekleyici liderlik veya dönüştürücü liderlik davranışlarıyla çalışanların kendi fikirlerini söyleyebilecekleri ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir örgüt oluşturabilirler. Aynı şekilde yaratıcı örgüt ikliminin algılandığı bir örgütte çalışanlar yaratıcılığı geliştirmek adına işlerinin sınırlarında değişiklik yapmaktan çekinmeyebilirler. Ayrıca tüm çalışanların işlerinin kapsamını değiştirebildiği ve bunun bir kültür haline geldiği örgüt yapılarında çalışanların iş becerikliliği davranışlarında bulunabilmesi kolaylaşabilir. Böylece çalışanlar da görevlerinin, ilişkilerinin ve bilişlerinin kapsamını değiştirerek işe yabancılaşma duygularından uzaklaşabilirler. Ancak iş becerikliliğinin ortaya çıkabilmesi için çevre faktörlerinden gelen uyarıcıların yanında çalışanların öncelikle kendilerine güvenmeleri gerekmektedir. Bunun için de bireylerin yetenekleri ve nitelikleri yüksek olmalıdır. Çeşitli eğitim programları ile çalışanlar bu anlamda geliştirilebilir ve örgütün bu konuya önem verdiği çalışanlara hissettirebilir.

Bu açıklamalarla birlikte araştırma, içerisinde kısıtları da barındırmaktadır. Araştırmanın yalnız tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir işletmede görev yapan çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmesi ve çalışanların sadece o anki düşüncelerini değerlendirmesi en önemli kısıtlarıdır. Araştırmada örneklem konusundaki kısıtı ortadan kaldırmak ve tekstil sektörüne genelleme yapabilmek için İstanbul'da bulunan birçok işletmenin yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmış, ancak iş yoğunluğu nedeni ile yalnızca bir işletme araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu nedenle araştırmanın evrenini bir işletme oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem kapsamındaki

kısıtına rağmen araştırma sonuçlarının, tekstil sektörü çalışan ve yöneticilerine, konuyla ilgili önemli ipuçları sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca bu kısıtı aşmak adına daha sonra bu konuda araştırma yapacak kişilere örneklemi genişletmesi ve tekstil sektörüne genelleme yapabilecek örneklerle çalışmalarını gerçekleştirmeleri ve araştırmaya katılan kişilerin farklı zamanlardaki düşüncelerini ölçen (boylamsal) bir araştırma yapmaları önerilebilir. Hatta farklı sektörlerden işletmelerle araştırmalarını gerçekleştirmeleri ve sektörler arası karşılaştırma yaparak değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını incelemeleri önerilebilir. Öte yandan araştırmanın sadece iş becerikliliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini değerlendirmesi başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Çünkü işe yabancılaşmayı ortaya çıkarabilecek veya azaltabilecek başka faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle iş becerikliliğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde, kişiliğin, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve tükenmişliğin, aracı ve destekleyici rollerinin veya liderlik türlerinin, örgüt ikliminin, örgüt kültürünün işe yabancılaşma üzerindeki etkilerinde iş becerikliliğinin aracı rollerinin araştırılması bundan sonraki araştırmalara önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Babadağ, M. (2018). İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 207-239.
- Babadağ, M. ve Kerse, G. (2019). Changing the Limits of Work: Job Crafting and Its Importance". In Yasin Çakırel (Ed.). *Management and Organization: Various Approaches*. Bern, Switzerland: Peter Lang, (ss. 121-128).
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Retrieved form the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011*.
- Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010). When Callings are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y. ve Yen, C.-H. (2016). Tour Leaders' Job Crafting and Job Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation And Its Correlates: A Meta-Analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Dash, S. S. ve Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.
- Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2014). Job crafting. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology*. London, UK: Wiley.
- DiPietro, R. B. ve Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.

- Dominguez L. C., Stassen L., de Grave W., Sanabria A., Alfonso E. ve Dolmans D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?, *PLoS ONE* 13(6), 1-17.
- Dvorak, K. J. (2014). *Theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC)*, (Master Dissertation), Colorado State University.
- Hirschfeld, R. ve Feild, H. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A. ve Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4): 675-687.
- Irvin, R. (2017). *Job crafting and organizational citizenship behavior: Believing in your creative ability to better your job and organization* (Master Dissertation), Kansas State University.
- Kanungo, R. N. (1983). Work alienation: A pancultural perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 119-138.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 413-422.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kerse, G. (2019a). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "İşe İlişkin Değişiklikler, Memnuniyeti Artırabilir mi?". *İnsan&İnsan*, 6(20), 205-218.
- Kerse, G. (2019b), İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 531-548.
- Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.
- Kim, H., Im, J., Qu, H. ve NamKoong, J. (2018), "Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863-1881.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2017). How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. In Nik Chmiel, Franco Fraccaroli, Magnus Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (3. Edition), 48–63, UK: John Wiley & Sons.
- Lee, J. Y. ve Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313.
- Legault L. (2017) Self-Determination Theory. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham
- Llorente-Alonso, M. ve Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 217-226.
- Lichtenthaler, P. W ve Fischbach, A. (2016). Promotion-and Prevention-Focused Job Crafting: A Theoretical Extension and Meta-Analytical Test (5-9 Ağustos 2016). 76. Annual Meeting of the Academy of Management Proceedings içinde, California, ABD, 10818.

- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25–36.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants Of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012), “The concept of alienation: towards conceptual clarity”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 20 No. 1, pp. 25-50.
- Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *human relations*, 69(6), 1287-1313.
- Ogbuanya, T. C. ve Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173.
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470-480.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- 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.
- Seeman, M. ve Anderson, C. S. (1983). Alienation And Alcohol: The Role Of Work, Mastery, And Community In Drinking Behavior. *American Sociological Review*, 48(1), 60-77.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soane, E. (2015). Drivers And Outcomes Of Work Alienation: Reviving A Concept. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393.
- Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers. *International Business Research*, 7(6), 140-149.
- Singh, V. ve Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305-315.
- Slemp, G. R. ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Suárez-Mendoza, M., J. ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International journal of organizational Analysis*, 15(1), 56-76.

- Sulu, S., Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Injustice And Organizational Commitment: Implications For Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Tims, M. ve Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. ve Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454.
- Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tummers L.G. ve Den Dulk L. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21, 850–859.
- Üstün, F. ve Çamlıca, K. (2017). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi: Nevşehir İli Kamu Çalışanları Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 93-105.
- Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.
- Yalçın, İ. ve Koyuncu, S.C. (2014). Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Zhang, F. ve Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. ve Cortese, C. G. (2019). The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1176.

**Ek 1:**

**İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeği**

**Görev Becerikliliği**

- 1.İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.
- 2.İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.
- 3.Yeteneklerime ve ilgi alanıma uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.
- 4.Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.
- 5.Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.
- 6.İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.
- 7.Üretken olmadığını düşündüğüm(işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm

**Bilişsel Beceriklilik**

- 8.İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.
- 9.Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.
- 10.Yaptığım işin toplum için önemli olduğunun farkındayım.
- 11.İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.
- 12.İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.

**İlişkisel Beceriklilik**

- 13.İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.
- 14.İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.
- 15.İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.
- 16.İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.
- 17.Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.
- 18.Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.
- 19.Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.

**İşe Yabancılaşma (Work Alienation) Ölçeği**

- 1.Yaşamak için çalışan kişiler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadır.
- 2.Bazen niçin çalıştığımı ve yaptığım işin ne işe yaradığını merak ediyorum.
- 3.İş yaşamımın çoğu anlamsız aktivitelerle boşa gitmekte ve heba olmaktadır.
- 4.Ne kadar sıkı çalışırsam çalışayım bazen hedeflerime ulaşamayacakmışım gibi hissediyorum.
- 5.İşe ilişkin büyük bir heves göstereceğimi zannetmiyorum.
- 6.İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, nasıl olsa sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.
- 7.Yaptığım iş oldukça sıkıcıdır.
- 8.İşi elimden geldiğince en iyi şekilde yapmak için pek kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek.

- 9.İşten keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.
- 10.İnsanların çalışmasındaki asıl nedenin topluma faydalı bir iř yapma düşüncesi olduğuna pek inanmıyorum.

**Research Article**

**İş Becerikliliğinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi**

*The Effect of Job Crafting on Work Alienation*

**Mustafa BABADAĞ**

Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, Menteşe/Muğla,

[mustafababadag@mu.edu.tr](mailto:mustafababadag@mu.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-0198-7105>

**Extensive Summary**

The concept of work alienation is defined as powerlessness, meaninglessness, normlessness, social isolation, and self-estrangement (Seeman, 1959). Work alienation is believed to be a form of disease that should be avoided by organizations (Kanungo, 1992; Babadağ, 2018). Because work alienation leads to many negative consequences for both individuals and organizations. According to some studies in the literature, alienation leads to health problems, stress, burnout and alcohol use (Chiaburu et al., 2014; Seeman and Anderson, 1983; Shantz et al., 2014). In addition, work alienation decreases employee performance, organizational commitment, organizational citizenship behaviors and job satisfaction (Suárez-Mendoza and Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007; Shantz et al., 2015; Sulu et al., 2010; Yalçın and Koyuncu, 2014); it increases counterproductive work behaviors, intention to quit, cyberloafing behaviors and organizational silence (Babadağ, 2018; Chiaburu et al., 2014; Üstün and Çamlıca, 2017; Shantz et al., 2015). Because of these negative consequences, it is important for organizations to understand what causes work alienation. In this study, this importance level of the concept is taken into consideration and it is thought that the job crafting can reduce the work alienation.

The concept of Job crafting is rooted in job design theory (Llorente-Alonso and Topa, 2019) and was first proposed by Wrzesniewski and Dutton (2001). Job crafting is defined as changing the boundaries and conditions of job tasks and job relationships and of the meaning of the job (Wrzesniewski & Dutton, 2001). In addition, Job crafting is seen as a specific type of proactive work behavior that employees engage in to adjust their job to their needs, skills, and preferences (Tims et al., 2013). The aims of job crafting are to take control, to create a positive self-image and to connect to others. These aims are attained by task, relational and cognitive crafting. In doing so, employees take control to increase personal satisfaction, improve their relationships with others, extend their knowledge about work avoiding negative consequences, and participate actively in job design (Dominguez et al., 2018). Job crafting can be classified in the literature in different ways. In this study, job crafting was evaluated as task crafting, relational crafting and cognitive crafting and its effect on work alienation was tried to be evaluated. This classification was proposed by Wrzesniewski and Dutton (2001) and afterwards, with the scales developed, this classification was accepted in the literature (Slemp and Vella-Brodrick, 2013; Dvorak, 2014; Niessen, Weseler and Kostova, 2016).

Job crafting brings many positive results for organizations. For example, job crafting increases performance (Lee and Lee, 2018), organizational commitment (Cheng et al., 2016; Leana, Appelbaum and Shevchuk, 2009; Ogbuanya and Chukwuedo, 2017), job satisfaction (Ingusci et al., 2016; Kerse, 2019a; Leana, Appelbaum and Shevchuk, 2009; Zito et al., 2019), person-organization fit (Kim et al., 2018), work engagement (Ogbuanya and Chukwuedo, 2017; Rudolph et al., 2017), organizational citizenship behavior (Irvin, 2017; Shusha, 2014) and decreases



exhaustion (Kerse, 2017; Singh and Singh, 2018), boredom at work (Kerse, 2019b) and stress (Singh and Singh, 2018). Similarly, job crafting is thought to have an important effect on work alienation and reduce the sense of alienation of employees (Wrzesniewski and Dutton, 2001). As a matter of fact, Dash and Vohra (2018) found in their study on teachers in India that work alienation partially mediates the relationship between job crafting and affective commitment. In other words, they found that job crafting increases teachers' affective commitment by reducing work alienation. Also as previously mentioned with the job crafting, individuals shape their tasks according to their qualifications and gain control over the job. As a result, job crafting increases person-job fit and work becomes more meaningful for individuals (Tims, Derks & Bakker, 2016). Therefore, it is thought that work alienation will decrease depending on job crafting.

The effect of job crafting on work alienation can be explained by the Self-Determination Theory. According to self-determination theory, individuals have some basic psychological needs. These psychological needs are autonomy, competence and relatedness (Legault, 2017). The theory suggests that individuals will be happy, healthy and motivated if they meet these psychological needs (Babadağ, 2018). Therefore, the work alienation of individuals who participate in decisions in their work, determine the boundaries of the work themselves, determine the direction of their relations with their colleagues and change the scope of the work as they wish does not seem possible within the scope of the theory. Based on these explanations and previous conceptual and empirical studies, the following hypotheses and sub-hypotheses have been developed

*H1: Job crafting effects work alienation negatively and significantly.*

*H1a: Task crafting effects work alienation negatively and significantly.*

*H1b: Relational crafting effects work alienation negatively and significantly.*

*H1c: Cognitive crafting effects work alienation negatively and significantly.*

Data were collected through questionnaires to test hypotheses. The data was obtained from 132 employees working in a textile sector in Istanbul. The questionnaire consists of three parts. In the first part of the questionnaire, questions related to demographic information are included. In the second part, there were 19 items and three dimensional Job Crafting Scale questions developed by Slemp ve Vella-Brodrick (2013). In the third part, 10 items and one dimensional work alienation scale which were developed by Hirschfeld ve Field (2000) were used.

Before testing the hypotheses, explanatory and confirmatory factor analysis was applied to the scales and the construct validity of the scales was confirmed. Afterwards the reliability of the scales was evaluated by examining the cronbach alpha coefficient. The cronbach's alpha value of the job crafting scale was ,923 and the cronbach's alpha value of the work alienation scale was ,921. In addition to these findings, the cronbach's alpha value of task crafting was ,916, the cronbach's alpha value of cognitive crafting was ,904, and the cronbach's alpha value of relational crafting was ,912. Based on these results, it can be said that the scales are reliable (Morgan vd., 2004: 122).

After the reliability and validity analyzes were done, relations between the variables were tried to be determined by correlation analysis. The findings showed that there was a negative and significant relationship between job crafting and work alienation. It was observed that regression analysis could be performed because of significant relationships between variables. In this context, regression analysis was performed. In the regression analysis, gender, marital status, age, educational status and tenure were considered as control variables. As a result of the regression analysis, it was determined that the dimensions of job crafting (task crafting, relational crafting and cognitive crafting) negatively and significantly affect work alienation. In addition, it was concluded that general job crafting negatively and significantly affected work alienation.

According to the findings, it can be stated that the research results are in line with Dash and Vohra's (2018) study in the international literature and confirm Wrzesniewski and Dutton's (2001) prediction. In addition, since there is no study in the international literature investigating the effect of task crafting, cognitive crafting and relational crafting on work alienation, it can be said that

the finding regarding the negative effect of task crafting, cognitive crafting and relational crafting on work alienation is a first in the international literature. On the other hand, there is no study in the national literature investigating the effect of job crafting on work alienation. Therefore, findings regarding the effect of both general job crafting and dimensions of job crafting on work alienation can be seen as a first in the national literature. Therefore, it can be stated that the research provides important theoretical contributions to the literature.

In addition to the contributions of the research to the literature, these findings have some limitations. The first one is to obtain data from a single business and include a single area in the textile sector. It can be suggested that the future researches will be extended to the sample and can be carried out with samples that can be generalized to the textile sector and different sectors. The second limitation is that the research is a cross-sectional study. Therefore, it may be suggested that the researchers who will study this subject should make a longitudinal study.