

# Örgütsel Yalnızlık<sup>1</sup>

Sevgi Güneş<sup>2</sup>

Arzu Karaca<sup>3</sup>

## ÖZET

İşyeri sağlık psikolojisi; yönetim bilimciler, sosyologlar ve klinik psikologlar tarafından desteklenmekte ve savunulmaktadır. Yakın tarihte örgütsel yalnızlık kavramı, batı iş sağlığı psikolojisinde popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Ülkemizde ise çalışanlarda örgütsel yalnızlığın yayılmasıyla ilgili araştırmalar sınırlı sayıdadır. Günümüz Türkiye'sinde, toplumun dönüşümü ve ekonomik sorunlar işyerlerinde birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar bir dereceye kadar örgütsel yalnızlık hissinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır. İşyerinde yaygın negatif bir duygu olan örgütsel yalnızlık, çalışan bireyler ve örgüt düzeyinde bir dizi olumsuz etkiye yol açmaktadır. Bu durum özellikle kamu örgütlerinde vatandaşa verilen hizmetin kalitesini ve memnuniyeti azaltmaktadır. Örgütsel yalnızlık, günümüz iş dünyasının önemli bir sorunu haline gelmiş ve iş görenlerin iş tatminlerinin azalması, iş performans, verimlilik ve etkinlik düzeylerinin düşmesi, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularının azalması gibi olumsuz örgütsel durumlara neden olmuştur.

## 1. GİRİŞ

Günümüz toplumunda küreselleşmenin de etkisiyle örgütler, rekabet avantajını elde edebilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için etkinlik ve verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. İşyerlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için fiziki koşulların yanı sıra sosyal koşulların da iyileştirilmesi gerekmektedir. Nitekim 1924-1930 yılları arasında Elton

---

1 Bu çalışma Munzur Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen, danışmanlığını 2. yazarın yaptığı 1. Yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2 Bilim Uzmanı, sgunes@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3880-6216

3 Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, arzucaraca@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1469-3357

Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları da bu durumu destekler niteliktedir (Koçel, 2014).

Bireyler doğaları gereği, tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da çevreleriyle etkileşim ve iletişim halinde olmalıdırlar. Çünkü örgütler, çalışanlar arasında gelişen tüm ilişkilerden doğrudan etkilenmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan iletişim kopukluğu veya sorunlar, örgütsel yalnızlığın oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel yalnızlık hem bireyler hem de örgütler açısından istenmeyen birçok olumsuz faktörü de beraberinde getirmektedir. Örgütsel yalnızlık yaşayan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde de gözle görünür bir düşüş yaşanmaktadır. Yaşanan tüm bu olumsuz etmenler çalışanların kaytarma davranışı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlarda bulunmalarına yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde uzman insan kaynağının işten uzaklaşma ve işe yabancılaşmasına sebep olan “örgütsel yalnızlık” kavramını detaylı olarak irdelemektir. Bu doğrultuda öncelikli olarak örgütsel yalnızlık kavramıyla ilişkili olan kavramların tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonrası örgütsel yalnızlık kavramı, örgütsel yalnızlığın boyutları, örgütsel yalnızlığı etkileyen faktörler, örgütsel yalnızlığın sonuçları ve örgütsel yalnızlığın yapısal boyutu detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise örgütsel yalnızlıkla mücadele yöntemlerinin neler olduğuna değinilmiştir.

## 2. İŞYERİNDE SOSYALLEŞME, UYUM VE BİRLİKTELİK

Sosyalleşme olgusu, insanların diğer insanlarla olan etkileşim ve bağ kurma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Çocuğun önce ailesinden sonra da çevresinden bilgi, yetkinlik, ahlaki değerleri, tutum, gelenek- görenekleri ve uygun davranışları öğrenmesi ve hayatına empoze etme süreci olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, kişinin içinde bulunduğu topluma ait kültürünü, normları etkileyen tutum ve davranışların nesilden nesile geçirilmesiyle ortaya çıkan bir öğrenme sürecidir. Bu süreç her toplulukta farklı şekilde gerçekleşir.

İşyeri açısından değerlendirildiğinde çalışanın işyerinin değerleri ve süreçleri hakkında bilgi edinip çalışma hayatına katıldığı süreçle başlayan bir sosyalleşme sürecinden bahsedilmektedir. İşyerinde yeni çalışmaya başlayan bir çalışanın örgütün değer ve süreçlerinin farkına varmasına sosyalleşme adı verilir. Bu bağlamda birey örgüt içerisinde diğerleriyle yakınlık kurmak, örgütün kültürünü öğrenmek, iş arkadaşları tarafından tanınmak dolayısıyla örgütün bir parçası olmak için sosyalleşme süreci sonrasında oluşur.

“Sosyal kimlik, bireyin benlik kavramının sosyal bir gruba ya da gruplara üyelik bilgilerinden kaynaklanan ve bu üyeliğe atfettikleri duygusal anlam ve değeri içeren bir yönüdür” (Tajfel, 1982, s. 24). Normlara uyum pozitif pekiştirme yoluyla veya ceza ile uygulanabilir. Pozitif pekiştirme, bireyi övme veya grup aktivitelerine dâhil etme yoluyla olabilir. Buna karşılık, cezalandırma ise ters bir bakış, iğneleyici bir yorum veya fiili şiddet içerebilir. Bir diğer cezalandırma yöntemi olarak ise grup çalışmalarından dışlamak gösterilebilir, keza grup genelde uyumsuz çalışanı davranışlarını norm yönünde değiştirmeye zorlar. Bunu yapmanın en yaygın yolu ise sözlü veya sözsüz iletişimin artırılmasından geçmektedir. Norm ne kadar katı ve önemli ise ve grup ne kadar birbirine bağlı ise baskının boyutu da o kadar büyük olur. Sonuçta, grup normlarına uymayan birey kabul edilmek için değişmek zorunda kalır, değişmezse ise dışlanır. Dışlandığında tecrit edilen birey artık norm baskısından da kurtulmuştur. Tecrit edilen bireyin işle ilgili görevleri yerine getirmesi gerektiğinde esneklik gösteren grup kişilerarası ilişki kurulması gereken durumlarda söz konusu bireyi ayrıştırmaya devam edecektir. Bu şekilde dışlanan bir kimsenin önünde pek fazla seçenek kalmayacaktır. İş bırakıp kendine ve değerlerine daha uygun bir iş ortamı ve çalışma grubu araması elzemdir (Muchinsky, 2006, s. 263’den aktaran Akdeniz, 2022, s. 31).

### 3. YALNIZLIK KAVRAMI VE YALNIZLIĞIN TANIMLARI

Yalnızlık, bireyin varoluşsal edinlerini dış dünyaya kapalı hale getirmesidir. Yalnızlık, “yalnız olma durumu, kimsesizlik, ıssızlık, tenhalık” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) anlamlarına gelmektedir. Psikoloji Sözlüğü, yalnızlığı “otofobi” terimiyle tanımlar. Otofobi ise; “hastalıklı bir yalnız kalma korkusu veya kendinden korkma(dır)”. Young (1982, s. 380) tarafından yalnızlık, bilişsel-davranışçı yaklaşım açısından ele alınarak tanımlanmıştır. Buna göre yalnızlık, bireyin sosyal çevresiyle yeteri kadar etkileşim halinde olmamasından kaynaklanan psikolojik bir durum olarak nitelendirilmiştir (Bağ, 2023, s. 20).

Yalnızlık genellikle derin yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki farklı sebepten ortaya çıkmaktadır. Derin yalnızlık, psikolojik kaynaklı olup bireyin depresyona girmesiyle baş göstermektedir. Sosyal yalnızlık ise; bireyin kendisini herhangi bir gruba veya topluluğa ait hissetmemesi sonucunda meydana gelmektedir (Yaşar, 2007, s. 238).

Araştırmacılar dört tür yalnızlıktan bahsetmektedir (Mijuskovic, 1977, s. 24’den aktaran Akdeniz, 2022, ss. 34-35):

- *Fiziksel tek başlılık (aloneness)*: Diğerlerinden mekânsal ve/veya zamansal anlamda ayrı olma durumu;

- *Yalnızlık (loneliness)*: Kişinin dâhil olmak ve kabul görmek istemesine rağmen çevresindeki kişiler tarafından reddedildiğini ve ortak faaliyetlerin dışında bırakıldığını hissetmesi;
- *Yalıtılmış olduğunu hissetme hali (isolation)*: Kişinin varoluş koşullarının rasyonel bir şekilde farkına varılması ve değiştirmek konusunda kendini çaresiz hissetmesi durumu;
- *Kendi başınlık (solitude)*: Kendini soyutlanmış veya yalnız hissetmeden, halinden memnun bir şekilde kişinin yalnız çalışması veya yaşaması.

İşyerindeki yalnızlık düşünüldüğünde bu terimler arasında önemli bir fark vardır. Genellikle tek başınlık (aloneness), yalıtılmışlık (isolation) ve kendi başınlık (solitude) sosyal çevrenin objektif özellikleri ile ilgilidir. Öte yandan yalnızlık (loneliness) kişinin şahsi algıları temelinde ortaya çıkmaktadır (Wright vd., 2006).

Günümüz toplumunda bireylerin diğer kişilerle olan etkileşim ve iletişimlerinin güçlü olması, yaşam kalitesinin sağlanması açısından oldukça önem arz etmektedir (Kılınç ve Sevim, 2005, ss. 72-73). Diğer kişilerle sağlıklı bir iletişim kuramayan bireyler, giderek yalnızlaşmaktadır. Bu durum bireylerin yalnızca fiziksel sağlığını değil aynı zamanda ruhsal sağlığını da olumsuz yönde etkilemekte ve çeşitli psikolojik rahatsızlıkların baş göstermesine sebep olmaktadır (Karahana vd., 2004, s. 28).

Yalnız insanlar, psiko-sosyal açıdan aslında çok önemli kabul edilen sosyal destekten mahrum kalmaktadırlar. Yoğun yalnızlık duygusu, umutsuzluk, kaygı, belirsizlik ve gerginlik hissedilmesine neden olmaktadır. Kişi kendisini beğenilmeye, sevmeye layık olmadığını düşünür ve bu duygunun altında terk edilme, sevilme, umutsuz, hayatın anlamını yitirmesi, dışlanma, etiketlenme, güvensizlik, huzursuzluk, öfke ve değersizlik gibi olumsuz pek çok duygu bulunmaktadır. Yalnızlığın depresyon, alzheimer, uyku problemleri, intihar niyeti, kişilik bozuklukları, madde kullanıma eğiliminin artması gibi pek çok olumsuz duruma sebep olabileceği belirtilmektedir (Mushtaq vd., 2014).

Genel olarak, genel yalnızlık kavramına ilişkin iki görüş bulunmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar teorisine (Weiss, 1973) dayanarak, insanın yakınlık ve yalnızlık ihtiyacının duygusal bileşenlerini vurgulamaktadır. Örneğin, Weiss (1973) yalnızlığın yakınlık ve ihtiyaç eksikliğinden kaynaklanan bir tür nahış ve acı verici psikolojik duygu olduğunu düşünmektedir. Bir diğer görüş ise sosyal biliş teorisine dayanmakta ve bireyin kişilerarası ilişkileri algılama ve değerlendirmesine vurgu yapmaktadır. Örneğin, Peplau ve Perlman (1982) yalnızlığı, bireyin kişilerarası ilişkilerini nitelik ve nicelik açısından

gerçekliğe göre algılaması ve değerlendirmesi olarak görmektedir. Genel olarak konuşmak gerekirse, yukarıdaki iki görüş arasında bazı farklılıklar olsa da her ikisinin de kendine özgü uygulama değerleri vardır: İlk klinik psikoloji alanındaki araştırmalar için daha uygunken, ikinci görüş genel sosyal kitlelerin yalnızlığının incelenmesine uygulanabilir (Zhou, 2018).

Yalnızlığın arka planında kişinin yaşadığı uyum, adaptasyon ve iletişim sorunları ve kişilerarası güvensizlik yatabilmektedir. Birey çevresiyle kurduğu iletişimde tatminsizlik yaşarken kendini tek başına ve mutsuz hissetmenin yanı sıra anlaşılmadığı, sevilmediği yönündeki olumsuz algılara sahip olabilmektedir. Bu durum yalnızlık olarak tarif ettiğimiz aslında psikolojik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalnızlık, öznel bir durum olup kişinin kişilik özellikleri, ilişkilerinden beklentileri, yalnızlığı hissetme eşiği, süresi, şiddeti nedeniyle yalnızlık algısı farklılık göstermektedir.

Toplumdan kendini soyutlayarak çevresine uzaklaşan birey günden güne yalnızlaşmaktadır (Durak Batıgün ve Hasta, 2010, s. 213; Oktan, 2015, s. 281). Yalnız kalan birey, toplum karşısında kendini yetersiz ve değersiz hissetmektedir (Yaşar, 2007, s. 237, 244; Öz, 2010, s. 153).

#### 4. YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişileri yalnızlığa iten çok çeşitli faktörler söz konusu olmakla birlikte bu çalışmada bazı sosyo-demografik özellikler ile yalnızlık arasındaki etkileşim ele alınacaktır.

##### 4.1. Yaş

Yalnızlık, farklı yaş dönemlerinde farklı nedenlerle ve farklı yoğunluklarda hissedilebilmekte ve çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Önceki araştırmalar kişinin yalnızlık algı düzeyi ile yaşı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Bağ, 2023). Yalnızlık düzeyinin ergenlikte en yoğun yaşandığı ve yaşın ilerlemesiyle de yalnızlık düzeyinin azaldığı ifade edilmektedir (Rokach, 2014, s. 171). Bu sonucun aksini ortaya koyan çalışmalar da söz konusudur. Örneğin; Özkaya (2017), üniversite öğrencileriyle yaptığı araştırmada yaş arttıkça yalnızlık düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise orta yaşlardaki öğretmenlerin diğer yaşlardaki öğretmenlere oranla fazla yalnızlık yaşadıkları iddia edilmektedir (Kılıç, 2018).

Literatürdeki genel sonuçların aksine bir araştırmada, yalnızlık duygusunun yaşlılıkla arttığı varsayımının yanlış olduğu tersine çocukluk ve ergenlik dönemlerinde daha yoğun yalnızlık hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu durumu yaşlandıkça kişinin bu durumla baş etme becerilerinin geliştiği

ve yalnızlığa uyum gösterme becerisinin faydasının olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür (Beutel vd., 2017).

#### 4.2. Aile

Ailenin çocuk üzerindeki etkileri doğumdan önce başlamakta ve tüm yaşam boyunca devam etmektedir (Aral vd., 2006). Özellikle ergenlik çağındaki çocuk fiziksel, duygusal ve sosyal yönden farklı hissetmekte ve ailesiyle iletişim kurmakta zorlanmaktadır (Yavuzer, 2007). Bu farklılıkların yaratmış olduğu gerginlik, ergenin yalnızlık duygusu yaşamasına ve depresyona girmesine sebep olmaktadır. Ergen, içinde yaşamış olduğu olumsuz duygulardan arınabilmek için anne-baba desteğine ihtiyaç duymaktadır (Durualp ve Çiçekoğlu, 2013).

Gençlik döneminde ebeveyn ile genç arasında çatışmaların artarak yaşandığı ve bu nedenle gençlerin yalnızlık düzeyinin nispeten daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ergenlik çağındaki gençler, hem fiziksel hem de ruhsal olarak kendilerine yeni bir kimlik oluşturma sürecindedirler. Bununla birlikte, bağımsız ve özgür olma isteklerinden dolayı da aile ilişkileri bozulurken daha fazla akranlarıyla olma, arkadaş gruplarına dahil olma, sevilme, popüler olma istekleri artmaktadır. Ailelerin ergenleri sosyalleşmeye yönlendirmeleri ve sosyal becerilerini geliştirmelerine fırsat vermeleri ve ortam hazırlamaları gerekmektedir.

Yalnızlık üzerinde, sosyal bağların kalitesinde azalma, düşük temas, fakirlik, düşük eğitim seviyesi ve kadın olmanın etkisinin olduğu iddia edilmektedir (Pinquart ve Sorensen, 2001).

#### 4.3. Cinsiyet

Yalnızlık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Bağ, 2023, s. 24). Örneğin yerli yazında; çalışanların yalnızlık durumlarına yönelik yapılan araştırmada, çalışma hayatında kadınların erkeklere kıyasla kendilerini daha çok yalnız hissettikleri tespit edilmiştir (Nartgün ve Demirer, 2016). Başka bir araştırmada ise çalışma hayatında erkeklerin yalnızlık düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özkaya, 2017).

Yalnızlık ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğine de ise özellikle dul kalan kadınların daha fazla yalnızlık hissettikleri gözlemlenmiştir (Pinquart ve Sorensen, 2001). Çalışmada örgütsel yalnızlığın cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir (Mercan vd., 2012).

Toplumsal cinsiyet rolleri, kültürel değerler ve yetişme tarzı açısından ele alındığında erkeklerin daha fazla yalnızlık hissetmeleri doğaldır. Kadınlar

arkadaşlık kurma ve yürütme süreçlerini daha kolay sağlarken erkekler bu konuda daha çekingendirler. Erkeklerin duygularını dışa vurma noktasında ketum davranmaları yalnızlık yaşamalarını artırabilmektedir (Bağ, 2023, s. 24).

Son olarak yalnızlık olgusunun toplumsal cinsiyet rolleri ile ilişkili olduğunu da belirtmek gerekir. Bir kadının yalnızlığı deneyimlemesi ve kadının yalnızlığına dışarıdan bakışı ile erkeğinki arasında pek çok açıdan fark bulunmaktadır. Kamusal alanda görünür kılınan erkek, kendini kadını yapacağı düşüncesiyle duygularını daha fazla gizleme eğilimindedir. Kadın ise; çocukluk döneminden itibaren daha naif ve kırılğan yetiştirildiği için duygularını göstermeye yatkındır. Bu sebeplerden ötürü yalnızlığı hissedişin, toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Çebi, 2022, s. 12).

#### 4.4. Kişilik Özellikleri

Yapılan literatür incelemesinde bireyin kişilik özelliklerinin yalnızlık düzeyi üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Örneğın; içine kapanık, çekingen ve risk almayı sevmeyen bireylerin daha fazla yalnız hissettikleri belirtilmiştir. Anne ve babanın aşırı korucu tavırları nedeniyle çocukluk ve ergenlik döneminde arkadaşlık kurma, sosyal beceri kazanma noktasında desteklenmeyen ve bu yönleri zayıf olan kişilerin de yalnız hissettikleri ifade edilmektedir (Bağ, 2023, s. 24).

Yalnızlık, bireyin benlik saygısının düşük olmasıyla ve kendini küçük görmesiyle de yakından ilişkilidir (Peplau ve Perlman, 1982, s. 9). Wright (2005) araştırmasında, dışadönüklük ve duygusal dengenin iş hayatında yalnızlığa etki ettiğini gözler önüne sermiştir. Duygusal olarak dengesiz tavırlar sergileyen bireyler, toplumsal hayatta endişeli ve streslidirler. Bu sebeple kendilerini daha fazla yalnız hissetmektedirler.

Bir diğer çalışmada da 18-25 yaş aralığındaki gençlerle yürütölen araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden olan duygusal dengenin yalnızlığı olumlu yönde etkilediği, uyumluluk ve dışa dönüklüğün ise yalnızlığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Atak, 2009).

### 5. ÖRGÜTSEL YALNIZLIK KAVRAMI

Bireyler sosyal yaşamında veya günlük yaşamında yalnızlık çekmezken işyerinde yalnız hissedebilirler. İşyeri yalnızlığı, kurum içinde yaşanan birtakım sorunlar ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir olgudur (Wright vd., 2006).

Yalnızlığın genellikle bireyin kişiliğindeki sorunlardan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Oysaki örgütlerde yüksek pozisyonlarda görev alan, başarılı ve becerikli çalışanların da yalnızlık duygusundan muzdarip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde sadece sosyal yetenekleri sınırlı ve sorunlu bireylerin yalnızlık yaşadıkları kanısının yanlış olduğu kanıtlanmıştır (Wright, 2005).

İşyeri yalnızlığı iş ortamında kişiler arası kaliteli ilişkilerin algılanan yetersizliğinden kaynaklanan üzüntü şeklinde ortaya çıkmakta, sosyal ve duygusal izolasyona dolayısıyla işyeri kaynaklı yalnızlığa sebep olabilmektedir (Wright, 2007). Wright ve diğerleri (2006) yalnızlık duygusunun gerçek sosyal bağlantı ile eş anlamlı olmadığını, iş yerinde arzu edilen ile gerçek ilişkiler arasındaki farklardan kaynaklandığını ifade etmektedir.

Genel yalnızlık duygusu ile karşılaştırıldığında, örgütsel yalnızlık kavramı henüz bir bütünlük kazanmamıştır (Zhou, 2018). Bir grup akademisyen, örgütsel yalnızlık duygusunun aslında genel yalnızlık duygusuyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Ayazlar ve Güzel, 2014; Ertosun ve Erdil, 2012; Lam ve Lau, 2012; Özçelik ve Barsade, 2011). Diğer bir grup araştırmacı ise işyerinin durumsal özelliklerinden yola çıkarak örgütsel yalnızlık duygusunu yeniden tanımlamıştır (Pınar, 2014; Silman ve Doğan, 2013; Wright, 2005b; Yılmaz, 2011'den aktaran Zhou, 2018). Örneğin Wright (2005b), işyerinde kişilerarası ilişkiler ile bireylerin beklemedikleri kişilerarası ilişkiler arasında farklılıklar olduğunda ve bireylerin bu farklılığı telafi etme becerisi olmadığında örgütsel yalnızlık duygusu yaşandığına işaret etmektedir.

İşyerinde kendini yalıtılmış olarak gören bireyler mevcut iletişim ağından kopmuş ve iletişim akışından uzaklaşmayı seçerek işyerindeki diğer çalışanlarla irtibat kurmamayı tercih etmişlerdir. İşyerinde yalnızlık bireyin kendi tercihiyle olabileceği gibi çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından, mobbinge maruz kalma, dışlanma, uzak tutulma veya yok sayılmaları nedeniyle de yaşanabilmektedir. Her iki durumda da bu çalışan bilgi ve iletişim akışının dışında kalmakta ve merkezden uzaklaştıkça duygusal yükün ağırlığı altında güçsüzleşmekte, bilgi saklamakta, sistemin kendilerine kapalı olduğunu düşünmekte ve sonuçta memnuniyetsiz olmaktadır. Bu yoksunluk ve duygusal uzaklık bireyin çalışma arkadaşlarından giderek daha fazla uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, kişinin kendini diğerlerinden yalıtmasının bir uyum tekniği olduğu, kişi her ne kadar kendine güvenen, kayıtsız hatta soğuk birisi gibi görünse de gerçekte bu davranışı sürdürmesinin sebebinin diğerlerinden korunma ihtiyacı olabileceği de değerlendirilmektedir (Gilmer ve Deci, 1977).



Günümüzde sosyal hayatın her alanında insanlar giderek artan bir şekilde yalnızlaşmaktadır. İşyeri yalnızlığı da yükselen bir trend olup teknolojik imkanların insanlar arası etkileşimi azalttığı, iş yüklerinin giderek arttığı ve evden çalışma tercihlerinin yaygınlaştığı günümüz ortamında bu sorunun derinleştiği düşünülmektedir.

Yalnızlık konusunda önemli bir uzman olan John Cacioppo, yalnızlığın hem fiziksel hem de psikolojik sağlık üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır. University of California, Irvine'den Sarah Pressman tarafından yapılan bir araştırma da Cacioppo'nun savını destekliyor ve şunu ortaya koyuyor: "Yaşam süresini, obezite yüzde 20; alkol yüzde 30 ve sigara içmek yüzde 50 düşürüyorken yalnızlık yaşam süresini yüzde 70 oranında düşürüyor! Ve işin aslı, yalnızlığın kalp krizi ya da gelişmiş ülkelerde ölümlerin yüzde 30'luk bir oranla öncü sebebi olan koroner kalp hastalığı riskini artırdığını söyleyen bir başka çalışma da var. Diğer taraftan sosyal bağlantıların yarattığı his bağımsızlık sistemimizi güçlendirebilir, ömrümüzü uzatabilir, kaygı ve depresyon oranlarını düşürebilir" (Seppala ve King, 2017).

İnsanlar sadece toplumsal alanda değil bununla birlikte iş hayatında da sosyal ilişkiler kurarak, sosyalleşme ve bir gruba ait olma ihtiyaçlarını gidermektedirler. Bunu başaramayan kişiler ise işyerinde yalnızlık hissederek bireysel ve örgütsel olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler. İlk başta yalnızlık örgüt içerisinde bireysel bir durum olarak algılsa da ilerleyen süreçte örgüt içindeki işbirliği ve bilgi paylaşımı azalarak bilgi ve iletişim kanallarında aksamalara yol açmakta bu durum da verimlilik ve performansta azalmaya kadar giden daha ciddi örgütsel sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir.

Anlaşılabacağı üzere genel yalnızlık ile örgütsel yalnızlık arasında farklılıklar ve benzerlikler vardır. Genel yalnızlık duygusu, bireyin gündelik hayattaki ilişkilerine odaklanmaktadır. İşyeri yalnızlığı ise; bireyin çalışma hayatını doğrudan etkileyen bir olgudur (Wright, 2009). Değişim, örgüt üyeleri (lider ve takipçiler) arasındaki ilişkiye odaklanır ve işteki kişiler arası ilişki özeldir. Çalışma ilişkisi esasen resmi kurallar ve düzenlemeler tarafından düzenlenen bir tür ekonomik çıkara dayalı ilişkidir. Bireysel özgür seçim alanı nispeten küçüktür ve daha derin bağlantı gevşektir ya da yoktur.

İkisi arasındaki benzerlikler:

- Asıl neden, kişiler arası ilişkinin kusurunun tetiklediği bir tür psikolojik algıdır;

- Özellikler açısından, hepsi sosyal faaliyetlerde nesnel özelliklerden ziyade öznel özelliklere sahiptir (Yengin Sarpkaya, 2014);
- Özellik değeri olumsuzdur. Genellikle tatsız, acı verici, üzücü, can sıkıcı ve iğrenç vb. olarak tanımlanır.

Yukarıdaki analize dayanarak, örgütsel yalnızlık duygusu, işyerindeki kişilerarası ilişkinin (sosyal ilişki ve birebir ilişki) nicelik veya nitelik olarak bireysel beklentileri karşılayamamasından ve bireyin bu farkı telafi etme becerisinden yoksun olmasından kaynaklanan bir tür olumsuz psikolojik duygudur (Zhou, 2018).

Yalnız olmak, tek bir kişinin dış dünyayla etkileşiminin olmadığı ya da çok az olduğu nesnel bir durumdur. Bireyin tercihi ya da yeteneği olarak görülebilir (Huang ve Shuhui, 2009'dan aktaran Zhou, 2018). Yalnızlığa mutlaka olumsuz duygusal deneyimlerin eşlik etmediği vurgulanmalıdır. Aksine, yalnız olan bireyler bu süreçten keyif alabilirler (Dussault ve Frenette, 2014).

## 6. ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN BOYUTLARI

Örgütte yaşanan yalnızlık aile, akraba, arkadaş çevresi gibi sosyal çevre ile yaşanan yalnızlıktan farklılıklar göstermektedir. Genel olarak örgütsel yalnızlığı iki alt boyutta sınıflandırılmaktadır (Wright vd., 2006). Bunlar;

**Sosyal arkadaşlık:** Sosyal arkadaşlık boyutunu, örgütündeki ilişkilerin özelliklerinin algılanması olarak ifade etmişlerdir (Doğan vd., 2009). Bireyin örgütündeki sosyal yaşantıya katılmaması, diğer personelle iletişim içinde olmaması, yapılan sosyal aktivitelere katılmaması gibi alanlarda bireyin sosyal arkadaşlık kurmayarak yalnızlık yaşamasıdır.

**Duygusal yoksunluk:** Bu boyut, çalışanın örgüt içindeki ilişkilerinin duygusal olarak algılanmasını ifade etmektedir (Doğan vd., 2009). Duygusal yoksunluk, örgütteki çeşitli bireylere yakın bağlılığının olmamasından dolayı kaygı ve boşluk duygularının görülmesidir (Weiss, 1987). Çalışanın kendini mesai arkadaşlarından soyutlaması, onlardan uzaklaşması, bilgi, duygu, düşünce ve taleplerini diğerleriyle paylaşmaması veya diğer çalışanlara açıklamaktan kaçınması olarak da ifade edilebilir.

## 7. İŞYERİNDE YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşyerinde kişilik, sosyal zekâ, iş değerleri, çalışma saatleri, iş yükü, örgüt iklimi, örgütsel destek ve insan örgüt uyumu gibi bir dizi faktör sadece takipçilerin yalnızlığını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda liderlerin yalnızlığını, yani ikisinin ortak öncüllerini de etkileyebilmektedir. Bununla

birlikte, liderler ve takipçiler rütbe olarak farklı olduklarından, benzersiz etki faktörlerine de sahiptirler. Bu nedenle, bu çalışma ilk olarak yalnızlığın ve takipçilerin yalnızlığının ortak öncüllerini bireysel özellikler, iş özellikleri ve örgütsel özellikler olmak üzere üç açıdan ele almaktadır.

## 7.1. Bireysel Özellikler

Bu başlık altında çok fazla faktör yalnızlığı etkilemekte olmasına rağmen burada kısaca kişilik özellikleri, sosyal zeka ve çalışma değerleri üzerinde kısaca durulmuştur.

### 7.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, nispeten istikrarlı bir bireysel özellik olarak, örgütsel yalnızlığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Dışadönüklük ve duygusal istikrar, utangaçlık, sosyal kaçınma ve rekabetçi tutumun örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisi beş kişilik araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır (Wright, 2005a). Özellikle, dışa dönüklük ve duygusal istikrarın örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir negatif korelasyonu vardır ve çalışanlar ne kadar dışa dönük ve duygusal olarak istikrarlı olursa, başkalarıyla iyi kişilerarası ilişkiler kurmada o kadar başarılı olurlar. Utangaçlık, çalışanların sosyal becerilerindeki eksiklikleri yansıtır. Sosyal kaçınma, çalışanların düşük sosyal ilişkilerini yansıtabilir. İşyerinde yalnızlığı olumlu yönde tahmin edebilirler. Güçlü bir rekabet duygusuna sahip bir birey kazanmaya ve başkalarını geçmeye heveslidir ve başkalarına güvenmek ve onlarla yakın bir ilişki kurmak zordur. Bu nedenle, rekabetçi zihniyet örgütsel yalnızlık duygusuyla olumlu yönde ilişkilidir.

Kişilik özellikleri ile iş yaşamında yalnızlığın bir arada ele alındığı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, yaşları 16 ile 18 arasında değişen 90 ergenin kişilik özelliklerinin, yalnızlık algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği yönündedir (Cheng ve Furnham, 2002). Bir diğeri ise, 124 üniversite öğrencisinin kişilik özellikleri ile yalnızlık algıları arasındaki ilişkiye yönelik olup, kişilik özellikler ile yalnızlık arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (Levin ve Stokes, 1986)

### 7.1.2. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ, bireylerin kişilerarası ilişkileri iyi idare edip edemediklerinin önemli bir göstergesidir ve yalnızlık kişilerarası ilişkilerin kusurlarından kaynaklanır ve aralarında belirli bir ilişki vardır. Duygusal yoksunluk boyutu açısından, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık, örgütsel yalnızlığın sosyal boyutunu negatif yönde etkileyebilir.

İşyerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanın sadece teknik beceriye sahip olması yeterli değildir. Bununla birlikte kendinin ve karşısındakinin duygularının farkında olan, duygularını kontrol altında tutabilen, empati yeteneği gelişmiş, yani duygusal ve sosyal zekası yüksek kişilere ihtiyaç vardır.

### 7.1.3. Çalışma Değerleri

İş değeri, bireylerin iş yaşamlarında gösterdikleri değer yönelimi olup, aynı zamanda bireyin işten tatmin edici ihtiyaçlar elde etme beklentisidir (Yılmaz, 2011). Schwartz değer ölçeğini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, çalışanların kendini aşma, kendini geliştirme, geleneksellik ve değişime açıklık derecesi boyutlarında daha yüksek puan aldıklarını, örgütsel yalnızlık hissinin daha az olduğunu ve çalışanların diğer örgüt üyeleriyle benzer değerlere sahip olduklarını göstermiştir. Aksine, değerler farklı olduğunda, çalışanlar üyeleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuramaz ve sürdürmezler.

### 7.2. Çalışma Özellikleri

İşyerinde, iş özelliklerinin yalnızlık üzerinde belirli bir etkisi vardır. Bell ve arkadaşları (1991) çalışma saatlerinin üyelerin yalnızlığını etkilediğini bulmuştur. Çalışma saatleri ne kadar uzun olursa, çalışanların kişilerarası ilişkileri göz ardı etmeleri o kadar kolay olur ve yalnızlık yaşama olasılıkları o kadar artar. Ayrıca, iş yükü ile örgütsel yalnızlık arasında anlamlı bir pozitif korelasyon vardır; çok fazla iş yükü, yorgunluk, tükenmişlik ve kişilerarası ilişkilerdeki sorunlarla başa çıkmak için zaman ve enerji eksikliği ve ardından yalnızlık yaşanabilir (Wright, 2005b).

Teknolojik ve sosyolojik değişimler iş yaşamında da pek çok şeyi değiştirmektedir. Evden çalışma, part time çalışma, matris örgüt yapısı gibi farklı çalışma şekilleri her geçen gün daha fazla yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Covid 19 döneminde neredeyse tüm dünyada pek çok sektörde evden çalışma gerçekleşmiş ve bu durum hem bireysel hem örgütsel yalnızlığı artırmıştır. Değişen çalışma ortamının ve özelliklerinin örgütsel yalnızlığı nasıl etkilediği yeterince araştırılmamış konulardan biridir. Ülkemizde yakın tarihte gerçekleştirilen bir çalışmada Çakır (2022), evden çalışma modelinin çalışanlarda örgütsel yalnızlık ilişkisinde kişilik özelliklerinin etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; işyerinde ve evden çalışma modelinde, evden çalışmanın örgütsel yalnızlığı artırdığı, işyerinde ve hibrit çalışma modelinde hibrit çalışmanın örgütsel yalnızlığı artırdığı ve hibrit ve evden çalışma modelinde evden çalışmanın örgütsel yalnızlığı

artırdığı belirlenmiştir. Çalışma modeli ve örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkilerde, kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi saptanmıştır.

### 7.3. Örgütsel Özellikler

Çalışanların içinde bulunduğu örgütün sahip olduğu ya da olmadığı birtakım özellikler örgütsel yalnızlığı etkilemektedir. Aşağıda bu ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların sonuçlarına kısaca değinilmiştir.

#### 7.3.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir çalışanın örgütün iç ortamının kalitesine ilişkin algısıdır ve işyerinde kişiler arası ilişkilerin oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynar (Wright, 2005a). Deneysel araştırma, dayanışma atmosferinin (topluluk ruhunun) örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir negatif korelasyona sahip olduğunu ve korku ikliminin örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir pozitif korelasyona sahip olduğunu bulmuştur. Örgüt iklimi ödül ve cezaları ve kişisel çıkarları vurgularken, ekip iş birliğini ve karşılıklı güveni göz ardı ettiğinden, işyerinde arkadaşlık kurmak zordur (Wright, 2005b) .

#### 7.3.2. Örgütsel Destek ve Liderlik

Örgütsel destek eksikliği, örgütsel yalnızlık duygusunun önemli bir nedenidir. Destekten yoksun personel, işindeki sorunları çözmek için yalnızca kendisine güvenebilir, diğer insanların ilgi ve yardımına ilişkin daha az deneyime sahiptir ve samimi ilişkiler ve sahiplenme oluşturmak zordur.

Anlamlı deneysel araştırmalar, üst desteğinin ve meslektaş desteğinin örgütsel yalnızlığı önemli ölçüde olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Wright, 2005a). Stoica ve diğerleri (2014) ayrıca, liderlerin takipçilerinin çalışmaları hakkında zamanında geri bildirimde bulunmalarının ve onları takdir etmenin yalnızlıklarını azaltmanın önemli bir yolu olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, liderlerin yalnızlığına odaklanan bir çalışmada, meslektaşların üst desteğinin takipçilerin desteğinden daha güçlü bir şekilde yalnızlık duygusunu desteklediği bulunmuştur (Greene, 2016). Pozisyonlarının eşitliği, liderleri meslektaşlarıyla etkileşim sürecinde kendilerini açığa çıkarma stratejilerini benimsemeye daha meyilli hale getirmiş ve böylece baskı altında kalmışlardır. İşyeri yalnızlığını azaltmak için destek alınmıştır (Lindorff, 2001).

Özdemir (2023) araştırmasında otel işletmelerinde sergilenen liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı ve prososyal hizmet davranışları etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, algılanan demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı negatif ve prososyal hizmet davranışları pozitif;

serbestlik tanıyan liderliğin ise örgütsel yalnızlığı pozitif ve prososyal hizmet davranışları negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, otokratik liderlik tarzının sadece sosyal yalnızlığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

### 7.3.3. İşe Yabancılaşma ve Kaytarma

İşe yabancılaşma duygusu, iş durumunun çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamaması anlamına gelmektedir. Çalışanların ruhsal durumundaki uyumsuzluk ve anlaşmazlıktan kaynaklanan iş tanımından da anlaşılacağı üzere işe yabancılaşma ve örgütsel yalnızlığın ortak noktası, her ikisinin de öznel deneyimler olması ve olumsuz duyguların eşlik etmesidir (Banai vd., 2004). Aralarındaki fark ise şudur: Birincisi, amaç açısından, işe yabancılaşma duygusu çalışanların kendileri ve iş arasındaki ilişkiye dair algılarını yansıtırken, işyerinin yalnızlık tarafı çalışanların diğer kuruluşların üyeleriyle olan ilişkilerine dair algılarını temsil eder. İkincisi içerik açısından, işe yabancılaşma duygusu; güçsüzlük duygusu, duygusuzluk, norm duygusu yokluğu, özgüven duygusu ve sosyal izolasyon ve iş yalnızlığı bir yerde iş yerinde kişiler arası sorunlara odaklanır.

Özgöz (2023) araştırmasında amacı akademisyenlerin örgütsel yalnızlık yaşadıklarında performanslarının nasıl etkilendiğini ve bunda sanal kaytarmanın aracı rolünü incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel yalnızlığın bireysel performansı ve sanal kaytarmayı negatif yönde, sanal kaytarmanın ise bireysel performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, aracılık analizinin sonuçları iş yerinde yalnızlığın bireysel performans üzerindeki etkisinde sanal kaytarmanın dolaylı etkisinin anlamlı olmadığını göstermiştir.

## 8. ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel yalnızlık, üyeler arasında etkili iletişim ve etkileşimi engellemekte ve birtakım olumsuz etkilerin doğmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel yalnızlığın sonuçlarını iş tutumu, iş davranışı, zihinsel sağlık ve fiziksel sağlık olmak üzere dört açıdan ele alınacaktır.

### 8.1. Çalışma Tutumu

#### 8.1.1. İş Tatmini ve Mutluluk

Çalışanların iş tatmini ve mutluluğunun örgütsel yalnızlığı üzerindeki etkisinin incelendiği ampirik çalışmalarda, örgütsel yalnızlığın iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu (Wright, 2005a) ve iş mutluluğu ile negatif bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir (Erdil ve Ertosun, 2011). İş tatmini ve mutluluğu, işe verilen olumlu bir duygusal tepkidir ve örgütsel yalnızlık

duygusu, örgüt üyeleri tarafından kaçınılan ve örgüt üyeleri tarafından hoş karşılanmayan olumsuz bir duygusal deneyimdir (Özçelik ve Barsade, 2018).

Çalışanın işyerindeki kişilerarası ilişkisi nicelik veya nitelik açısından kusurluysa ve beklentilere ulaşmıyorsa, çalışanın işe yönelik olumlu duygusal tepkisi azalacak, bu da iş tatmini ve mutluluğunda düşüşe yol açacaktır (Lam ve Lau, 2012).

İş yeri yalnızlığının altında çalışanın kaygı, endişe, korku gibi duygusal tutum ve davranışlar yattığını görmek mümkündür. Yaşanılan bu yalnızlık bireyin ruhsal dengesini de etkileyerek bir takım bireysel olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Araştırmalar iş yerlerinde yalnız olduklarını hisseden çalışanların yoğun stres yaşadığını göstermektedir.

Mercan ve diğerleri (2012) araştırmalarında, akademisyenlerin çalışma hayatında düşük düzeyde yalnızlık yaşadıklarını ve orta düzeyde sosyal fobilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

### **8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

Wright (2005a) örgütsel yalnızlığın örgütsel bağlılık ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer sonuçlara Ertosun ve Erdil (2012) de çalışmalarında ulaşmıştır. Benzer şekilde Ayazlar ve Güzel (2014) ile Chan ve Qiu'nun (2011) da araştırmalarında örgütsel yalnızlığın örgütsel bağlılığı negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Yapılan bir başka araştırmada, örgütsel yalnızlık hissi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Erdirencelebi ve Ertürk, 2018; Demir, 2020'den aktaran Sinap, 2022, ss. 45-46).

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın sonucunda; örgütsel yalnızlığın duygusal yalnızlık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ve sosyal yalnızlık alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür (Torunoğulları, 2021).

## **8.2. İş Davranışları**

### **8.2.1. İş Performansı**

Özçelik ve Barsade (2011) örgütsel yalnızlık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi iki mekanizma üzerinden açıklamıştır.

Dikkat ve bilişsel mekanizma açısından incelendiğinde, örgütsel yalnızlık nedeniyle çalışanlar, öğrenilmekten korkarak, olumsuz duygulardan

kurtulmak isteyerek kendilerini ayarlama çabaları ile çok fazla bilişsel kaynak kullanacak ve performansta düşüğe yol açacaktır, yani örgütsel yalnızlık, çalışanın stres yüzeyini artırarak görev performansını düşürmede hayati bir rol oynamaktadır.

İlişki mekanizması açısından incelendiğinde ise; çalışanlar örgüte aidiyet duygusundan yoksun oldukları için örgüte olan duygusal bağlılıklarını azaltacak, bu da performansta düşüğe neden olacaktır, yani örgütsel yalnızlık duygusal bağlılığı azaltarak çalışanların görev performansını düşürecektir.

Bunların yanı sıra örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutu, çalışanları işkolikliğe ve aşırı çalışmaya itebilmektedir. Araştırmalar duygusal yoksunluk boyutunun, aşırı çalışma ve zorlayıcı çalışma davranışlarını arttırdığını ortaya koymaktadır (Karakaya vd., 2015'den aktaran Sinap, 2022, ss. 45-46).

### 8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Lam ve Lau (2012) örgütsel yalnızlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Sosyal mübadele teorisine dayanarak, bir birey uzun vadeli bir karşılıklılık elde etmek için başkalarıyla istikrarlı ve güvenilir bir ilişki kurmayı umut eder. Eğer örgüt yakın ilişki ve sosyal temas ihtiyaçlarını karşılırsa, çalışanlar sadece işlerini iyi yapmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba göstereceklerdir. Yalnız çalışanlar için, çalışanlar kendilerine yönelik olumsuz algılamaları ve başkalarına güven duymamaları nedeniyle örgütlerle sosyal alışverişte bulunma konusunda isteksizdirler. Kurumdaki fedakâr davranışları riske atar ve azaltır.

İşyeri yalnızlığı ile örgütsel vatandaşlık duygusu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Keser ve Karaduman (2014) iş yaşamında yalnızlık duygusu artarken, örgütsel vatandaşlık davranışının azalttığı sonucuna varmışlardır.

### 8.2.3. Lider Üye Değişimi (LMX) ve Organizasyonel Üye Değişimi (OMX)

LMX teorisi, liderlerin takipçileriyle etkileşim sürecinde farklı derecelerde değişim ilişkisi kuracağını savunmaktadır. Düşük kaliteli LMX'te liderler ve takipçiler arasında sadece ekonomik alışveriş söz konusuken, yüksek kaliteli LMX'te ikisi arasında duygusal alışveriş vardır ve bu da liderlerin takipçilerine daha fazla saygı, güven, sevgi ve sorumluluk duyduğunu ve takipçilerin mükemmel iş performansı ve sık örgütsel vatandaşlık davranışı ile ödüllendirileceğini gösterir (Christie ve Geis, 1973'den aktaran Zhou



vd., 2018). Yalnızlık düzeyi yüksek olan takipçiler bir yandan başkalarını olumsuz değerlendirmekte, liderlerle iletişim kurmakta isteksiz davranmakta ve sosyal değişim riskinden korkmaktadır (Peng vd., 2017); diğer yandan da kendilerini olumsuz ve negatif değerlendirmeleri nedeniyle liderlerin gereksinimlerini karşılayacak güçten yoksun olduklarına inanmakta ve liderlerin dağıtım açısını kabul etmekte isteksiz davranmaktadırlar.

LMX ve liderler için ekstra çaba göstermeyi reddederek örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilirler. Takipçiler, liderlerle sosyal ilişki alışverişinde bulunmanın yanı sıra örgütlerle de alışverişte bulunabilirler (Öge vd., 2018).

### 8.3. Ruh Sağlığı

Yalnızlık, bir dizi ruh sağlığı sorununa yol açabilen acı verici bir psikolojik deneyimdir. Evrimsel bir bakış açısıyla, yalnızlık sadece hoş olmayan bir deneyim değil, aynı zamanda çevrenin güvensizliğidir ve bu da kaygı, korku ve düşük benlik saygısı gibi olumsuz duygulara yol açar (Cacioppo vd., 2014). Yalnızlık ve depresyonun birbirinden ayrılamaz olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Yalnız bireyler genellikle kendileri hakkında olumsuz algılar oluşturur, kendilerini üzgün, tatminsiz ve çaresiz hissederek ve olaylara daha karamsar bakarlar (Mushtaq vd., 2014). Yalnızlık bireyin bilişsel yeteneğine büyük zarar verir, bu da kişinin hafızasını ve tepki hızını azaltır, ayrıca marjinal kişilik bozukluğu ve şizofreni gibi kişilik bozukluklarına da yol açabilir (Mushtaq vd., 2014).

### 8.4. Fiziksel Sağlık

Yalnızlık sadece psikolojik bir sorun değil, aynı zamanda fizyolojik bir sorundur. Yalnızlığın evrenselliği nedeniyle çalışanların yalnızlıktan kaynaklanan fiziksel zararları da göz ardı edilemez. Çok sayıda çalışma, yalnızlığın insanların sağlığını tehlikeye attığını, uyku kalitesinin düşmesine, yorgunluğa ve kan basıncının yükselmesine (Hawkey vd., 2010) neden olduğunu göstermiştir. Hafifletilmemiş uzun ve ciddi yalnızlık ve bağışıklık sistemi, kalp-damar, nörolojik ve diğer hastalıklara neden olabilirken intihar ve kanser riskini artırmaktadır (Mushtaq vd., 2014). Bir meta-analizin sonuçları da yalnızlığın yaşam beklentisi üzerindeki olumsuz etkisinin sigara ve hava kirliliği gibi bilinen risk faktörlerinden daha az olmadığını göstermiştir (Holt-Lunstad vd., 2015).

Şekil 1 örgütsel yalnızlığın nedenleri bireysel özellikler, iş niteliğinin özellikleri ve örgütsel özellikler ile çalışma tutumu, iş davranışı ve psikolojik ve fiziksel sağlık gibi örgütsel yalnızlığın sonuçlarını bir arada özetleyerek göstermektedir.

<b>Bireysel Özellik</b> Kişilik Sosyal Zeka Çalışma Değerleri		<b>Çalışma tutumu</b> iş tatmini işle ilgili mutluluk örgütsel bağlılık ayrılma niyeti
<b>İş öznitelikleri</b> Çalışma saatleri Çalışma yükü		<b>İş Davranışı</b> İş performansı Örgütsel vatandaşlık davranışı Lider üye değişimi Ekip üyesi değişimi
<b>Organizasyonel Özellikler</b> Örgüt iklimi Kurumsal destek Organizasyonel destek Kişi organizasyon uyumu	<b>İşyeri Yalnızlığı Kavram Yapı Ölçümü</b> Tek Boyut:R-UCLA ölçek Çok boyutlu:LAWS ölçek (duygusal yoksunluk,sosyal yoksunluk)	<b>Psikolojik sağlık</b> <b>Fiziksel Sağlık</b>

Şekil 1. Örgütsel yalnızlık kavram yapı ölçümü (Zhou, 2018)

## 9. İŞYERİNDEKİ YALNIZLIĞIN YAPISAL BOYUTU

Yalnızlığın yapısal boyutuna ilişkin akademik alanda en popüler görüşler Russell'ın tek boyut teorisi ve Weiss'm iki unsurlu yapı teorisidir (Zhou, 2018).

### 9.1. Tek Boyut

Russell ve arkadaşları (1980) yalnızlığın, beklenti ile gerçek sosyal etkileşim düzeyi arasındaki farktan kaynaklanan tek boyutlu bir duygusal tepki olduğunu düşünmektedir. Yalnızlığın temel duygusunun esasen aynı olduğuna inanmıştır. Yalnız insanlar yalnızlığı aynı şekilde hisseder ve yaşarlar. Weiss (1987) ise yukarıdaki görüşler temelinde ikili bir yapı ortaya koymuş ve yalnızlığı duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olarak ikiye ayırmıştır (Russell vd., 1980). Duygusal yalnızlık bireyin ihtiyaçlarının karşılanmamasından kaynaklanan yalnızlığı, sosyal yalnızlık ise bireyin sosyal bütünleşme ihtiyaçlarından tatmin olmamasını ifade etmektedir (Özçelik ve Barsade, 2011 ; Lam ve Lau, 2012).

Bunlar arasında Wright (2005b) tarafından derlenen örgütsel yalnızlık ölçeği daha olgun ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, hazır UCLA Yalnızlık Ölçeğini (Russell, 1980), her bir projenin öncülü olarak “devam eden iş” ifadesini kullanarak işyeri bağımsızlığını ölçmek üzere değiştirmiştir (Cubitt ve Burt, 2002). Diğer araştırmacılar ise kurumdaki yalnızlığı ölçmek için doğrudan sorgulama yöntemini kullanmaktadır (Bell vd., 1991; Reinking ve Bell, 1991) .

## 9.2. İki Boyutlu

Bu yöntemle ölçülen örgütsel yalnızlık duygusu tek boyutludur ve genel yalnızlıktır. Bir çalışmada Özçelik, uyarlanmış UCLA Yalnızlık Ölçeğine dayanarak örgütsel yalnızlık ölçümü yapmış ve elde edilen sonuçlar grup değerlendirmelerinin sonuçlarıyla tutarlı bulunmuştur (Özçelik ve Barsade, 2011). Grup değerlendirmesi objektif bir yöntem olmasına rağmen, örgütsel yalnızlık duygusunu tek bir boyut olarak ölçmekte ve örgütsel yalnızlığın içeriğini ve yapısını doğru bir şekilde yansıtmamaktadır. Bunlar arasında Wright (2005a) tarafından derlenen örgütsel yalnızlık ölçeği daha olgunlaşmış ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, hazır UCLA Yalnızlık Ölçeğini (Russell vd., 1980), her bir projenin öncülü olarak “devam eden iş” ifadesini kullanarak işyeri bağımsızlığını ölçmek üzere değiştirmiştir (Cubitt ve Burt, 2002). Diğer araştırmacılar ise kurumdaki yalnızlığı ölçmek için doğrudan sorgulama yöntemini kullanmaktadır (Reinking ve Bell, 1991).

Tek boyut teorisine dayanan bu anketler, bireyin yalnızlığını hiçbir koşulda dikkate almamakta ve yalnızlığın kaynağını ayırt edememektedir. İkili yapı teorisine dayalı ölçüm yöntemi yaygın olarak kabul görmektedir ve Wright'ın örgütsel yalnızlık anketi bunların arasında en ünlüsüdür. Wright (2005b), literatür analizi ve teorik analize dayanarak UCLA Yalnızlık Ölçeği, Duruma Özel Yalnızlık Ölçeği, Duygusal Yalnızlık Ölçeği ve Sosyal Yalnızlık Ölçeğinden yararlanarak duyguları da içeren çok boyutlu bir örgütsel yalnızlık ölçeği oluşturmuştur. Örgütte yedi konudan yoksunluk ve yedi üyelikten yoksunluk (Wright vd., 2006). Gerçek rapor toplam tablosunun alfa katsayısı 94, toplam tablonun test-tekrar test güvenilirliği ise 80'dir. Duygusal yoksunluk alt ölçeği ve örgütsel üyelik alt ölçeğinin ağırlığı düşülmüştür. Güven derecesinin tamamı 83 ve kümülatif varyans katkı oranı %61.81'dir. Wright bu ölçeği 2006 yılında revize etmiş ve İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği olarak adlandırmıştır. İyi bir güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olup araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

## 10. İŞYERİNDE YALNIZLIKLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İşyerinde yalnızlık hisseden çalışanlar bazen daha fazla yalnızlaşmayı, içine kapanarak etrafla iletişim ve etkileşimde bulunmamakta, bazen de kaygı, stres, öfkeyle duygularını dile getirmeye çalışarak sorunlu personel durumuna düşebilmektedirler.

Tahmin edileceği gibi yalnızlık hissi kronik hale gelen çalışan ile kısa bir süre önce yalnızlık hisseden çalışanın bu durumdan kurtulması için yapılabilecekler aynı değildir. Bu nedenle öncelikle bireyin yaşadığı yalnızlığın

boyutu ve şiddetinin tespit edilmesi önemlidir. Ancak bu aşamadan sonra yalnızlıkla mücadele etmek için eyleme geçmek uygun olacaktır.

Kişinin sosyal çevresiyle samimi ve yakın ilişkiler kurmasında her ne kadar kişilik özelliklerinin rolü çok olsa da açık iletişim kanallarıyla işbirliğini destekleyen, ortak bir amaç ve vizyon çerçevesinde kişileri bir araya getiren örgüt iklimi ve örgüt kültürünün olması örgütsel yalnızlığı azaltabilmektedir.

Bu örgüt iklimi ve örgüt kültürünün oluşturulmasında tepe yönetimin ve yöneticilerin vermiş olduğu sosyal destek oldukça önemlidir. Çalışana mesai arkadaşlarından ve üstlerinden yeteri kadar sosyal destek varsa yalnızlık hissetmesi azalacaktır. İşyerinde yalnızlık hisseden çalışanda stres kaynaklı bir takım psikosomatik sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Böyle durumda yönetici bu çalışana psikolojik yardım alması için profesyonel desteğe yönlendirilmesi yalnızlıkla mücadelede etkili olacaktır.

Yalnızlıkla mücadelede insan kaynakları departmanı “stres yönetimi”, “çözme becerileri” ve “iletişim becerileri” gibi eğitimler düzenleyebilir bu sayede iletişim kopukluğu ve sosyal yardım ve destek eksikliği giderilmeye çalışılabilir.

## 11. SONUÇ

Yapılan kapsamlı çalışmada, güncel negatif örgütsel davranış konuları arasında bulunan ve örgütler için oldukça önem arz eden örgütsel yalnızlık konusuna yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikli olarak örgütsel sessizlikle ilişkili olan sosyalleşme, uyum, birliktelik ve yalnızlık kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Literatür incelendiğinde bireyi yalnızlığa iten birçok etkenin var olduğu görülmüştür. Özellikle cinsiyet, yaş, aile ve kişilik özellikleri gibi sosyo-demografik değişkenlere göre bireyin yalnızlık düzeyinin değiştiği ortaya çıkmıştır.

Birey, tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da yalnızlık hissedebilmektedir. Bu durum, “örgütsel yalnızlığı” kavramının doğmasına sebep olmuştur. Yalnızlığın genellikle bireyin kişisel özelliklerden kaynaklı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Halbuki örgütlerde önemli pozisyonlarda görev alan, yetenekli ve başarılı bireyler de yalnızlık yaşayabilmektedirler.

İşyeri yalnızlığı genellikle sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Sosyal arkadaşlık boyutu, bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olmamasını ifade etmektedir. Duygusal yoksunluk boyutu ise; bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına yakın bağlılık hissetmesinden kaynaklanan bir olgudur.

İşyeri yalnızlığını etkileyen faktörler; bireysel özellikler ve örgütsel özellikler olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. İşyeri yalnızlığını etkileyen bireysel özellikler; kişilik özellikleri, sosyal zekâ, çalışma değerleri ve çalışma özellikleridir. İşyeri yalnızlığını etkileyen örgütsel özellikler ise; örgüt iklimi, örgütsel destek ve liderlik ve işe yabancılaşma ve kayırmadır.

İşyeri yalnızlığı, örgütlerde istenmeyen birçok yıkıcı faktörün doğmasına sebep olmaktadır. İşyeri yalnızlığı, öncelikli olarak çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyerek performans, etkinlik ve verimlilik kaybının yaşanmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal açıdan sağlıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Örgütlerde örgütsel yalnızlığa karşı herhangi bir önlem alınmadığı takdirde çalışanlar, iş devamsızlığı veya işten ayrılmalara yönelebilmektedirler. Bu sebeple işyerlerinde yalnızlığın önüne geçilebilmesi için çeşitli önlemler alınmalı ve örgütsel yalnızlıkla mücadele edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akdeniz, F. (2022). *İletişim iklimi ve işyeri yalnızlığı ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracılık rolü* (Yayın No. 770837) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aral, N., Gürsoy, F. ve Yıldız-Bıçakçı, M. (2006). Yetiştirme yurdunda kalan ve kalmayan kız ergenlerin yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 10-19. [www.e-sosder.com/?sayfa=ozet&no=273](http://www.e-sosder.com/?sayfa=ozet&no=273)
- Atak, H. (2009). Beliren yetişkinlikte beş büyük kişilik özelliği ve yalnızlık. *X. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, 21, 23.
- Ayazlar, G. Ve Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>
- Bağ, Ç. (2023). *İşyeri yalnızlığı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yayın No. 779019) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10, 375-392. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Brähler, E., Reiner, I., Jünger, C., Michal, M., Wiltink, J., Wild, P. S., Münzel, T., Lackner, K. J. ve Tibubos, A. N. (2017). Loneliness in the general population: Prevalence, determinants and relations to mental health. *BMC psychiatry*, 17(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12888-017-1262-x>
- Cacioppo, J. T., Cacioppo, S. ve Boomsma, D. I. (2014). Evolutionary mechanisms for loneliness. *Cognition & Emotion*, 28, 3-21. <https://doi.org/10.1080/02699931.2013.837379>
- Chan, S. H. ve Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1109-1127. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556785>
- Cheng, H. ve Furnham, A. (2002). Personality, peer relations and selfconfidence as predictors of happiness and loneliness. *Journal of Adolescence*, 25(3), 327-339. <https://doi.org/10.1006/jado.2002.0475>
- Cubitt, S. ve Burt, C. (2002). Leadership style, loneliness and occupational stress in New Zealand primary school principals. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 37(2), 159-169. <https://psycnet.apa.org/record/2003-07695-003>
- Çakır, S. (2022). *Kişilik özellikleri, evden çalışma ve örgütsel yalnızlık ilişkisi* (Yayın No. 770477) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim

- Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çebi, E. (2022). *Gündelik yaşamda yalnızlık algusu üzerine sosyolojik bir analiz* [Yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, A. ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1125973>
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277. <https://tr-scales.arabpsychology.com/wp-content/uploads/pdf/is-yasaminda-yalnizlik-olcegi-toad.pdf>
- Durak Batıgün, A. ve Hasta, D. (2010). İnternet bağımlılığı: Yalnızlık ve kişilerarası ilişki tarzları açısından bir değerlendirme. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 11, 213-219.
- Durualp, E. ve Çiçekoğlu, P. (2013). Yetiştirme yurdunda kalan ergenlerin yalnızlık düzeylerinin internet bağımlılığı ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 29-46. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/53312>
- Dussault, M. ve Frenette, É. (2014). Loneliness and bullying in the workplace. *American Journal of Applied Psychology*, 2(4), 94-98. <https://doi.org/10.12691/ajap-2-4-3>
- Erdil, O. ve Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>
- Gilmer, B. v. H. ve Deci, E. L. (1977). *Industrial and organizational psychology*. McGraw Hill Book Company.
- Greene, N. T. (2016). *Loneliness and perceived social support in the workplace of the school principal* [Doctoral dissertation, Southern New Hampshire University].
- Hawkey, L. C., Preacher, K. J. ve Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness impairs daytime functioning but not sleep duration. *Health Psychology*, 29(2), 124-129. <https://doi.org/10.1037/a0018646>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. ve Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227-237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Karahan, T. F., Sardoğan, M. E., Şar, A. H., Eranlı, E., Kaya, S. N. ve Kumcağız, H. (2004). Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ile benlik saygısı

- düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 27-39. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TXprNU5UazU=>
- Keser, A. ve Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-IŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84815>
- Kılıç, Z. (2018). *İş yaşamında yalnızlık ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: üniversitedeki öğretim elemanları üzerine bir araştırma* (Yayın No. 529993) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılıncı, H. ve Sevim, S. A. (2005). Ergenlerde yalnızlık ve bilişsel çarpıtmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(2), 67-89. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000114](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000114)
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Lam, L. W. ve Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>
- Levin, I. ve Stokes, J. P. (1986). An examination of the relation of individual difference variables to loneliness. *Journal of Personality*, 54(4), 718-733. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1986.tb00422.x>
- Lindorff, M. (2001). Research note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress*, 15(3), 274-282. <https://doi.org/10.1080/026783701110.1080/02678370110066599>
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül, S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/151017>
- Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T. ve Mushtaq, S. (2014). Relationship between loneliness, psychiatric disorders and physical health? A review on the psychological aspects of loneliness. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 8(9), 1-4. <https://doi.org/10.7860/JCDR/2014/10077.4828>
- Nartgün, Ş. S. ve Demirel, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215071>
- Oktan, V. (2015). Üniversite öğrencilerinde problemlili internet kullanımı, yalnızlık ve algılanan sosyal destek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(1), 281-292. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209883>



- Öge, E., Çetin, M. ve Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>
- Öz, F. (2010). *Sağlık alanında temel kavramlar*: Mattek Matbaacılık.
- Özçelik, H. ve Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 1066. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Özgöz, N. N. (2023), *İş yerinde yalnızlık algısının bireysel performansa etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği* (Yayın No. 782608) [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özkaya, G. (2017). *Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ile umutsuzluk ve yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Yayın No. 466091) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. ve Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality & Individual Differences*, 104, 510-515. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Pinquart, M. ve Sorensen, S. (2001). Influences on loneliness in older adults: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 245-266. [https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2304\\_2](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2304_2)
- Reinking, K. ve Bell, R. A. (1991). Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the "Lonely at the Top" Maxim. *Communication Quarterly*, 39, 358-373. <https://doi.org/10.1080/01463379109369812>
- Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1). <http://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol2/iss1/6>
- Russell, D., Peplau, L. A. ve Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA loneliness scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 472-480. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.39.3.472>
- Seppala E. ve King, M. (2017). *İşyerinde tükenmişlik sadece yorgunlukla değil, yalnızlıkla da ilgilidir*. <https://hbrturkiye.com/blog/isyerinde-tukenmislik-sadece-yorgunlukla-degil-yalnizlikla-da-ilogilidir>
- Sinap, S. N. K. (2022). *İşyeri yalnızlığı ve lider üye etkileşiminin algulanan iş performansı üzerindeki etkisi* (Yayın No. 693162) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Stoica, M., Brate, A. T., Bucuța, M., Dura, H. ve Morar, S. (2014). The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science & Theology*, 10(5), 101-112. [http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/47/10\\_Stoica%20et%20al.pdf](http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/47/10_Stoica%20et%20al.pdf)
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. University Press.
- Torunoğulları, M. (2021). *İşyeri yalnızlığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Görgül bir çalışma* (Yayın No. 705904) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). *Yalnızlık*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. The MIT Press.
- Weiss, R. S. (1987). Reflections on the present state of loneliness research. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2(2), 1-16. <https://psycnet.apa.org/record/1988-26577-001>
- Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the workplace* [Doctoral thesis, University of Canterbury]. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1368>
- Wright, S. L. (2005b). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 123-142. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01106-5](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01106-5)
- Wright, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In R. L. Morrison ve S. L. Wright (Eds.), *Friends and enemies in organization: A work psychology perspective* (pp. 10-31). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230248359\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230248359_2)
- Wright, S. L., Burt, C. D. ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Yaşar, M. R. (2007). Yalnızlık. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 237-260. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/70527/yalnizlik>
- Yavuzer, H. (2007). *Çocuk psikolojisi* (20. Basım). Remzi Kitabevi.
- Yengin Sarpkaya, P. (2014). The effects of principals' loneliness in the workplace on their self-performance. *Educational Research & Reviews*, 9, 967-974. <https://doi.org/10.5897/ERR2014.1847>
- Yılmaz, E. (2011). An investigation of teachers' loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.95064>