



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

# **İŞYERİ YALNIZLIĞI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Saadet Nur KARADENİZLİ SİNAP

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



İŞYERİ YALNIZLIĞI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Saadet Nur KARADENİZLİ SİNAP

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## KABUL VE ONAY

Saadet Nur Karadenizli Sinap tarafından hazırlanan "İŞYERİ YALNIZLIĞI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" başlıklı bu çalışma, 24/05/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)

---

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Danışman)

---

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU (Üye)

---

Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ (Üye)

---

Doç. Dr. İrem METİN ORTA (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarında (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

24/05/2022

**Saadet Nur KARADENİZLİ SİNAP**

1“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Saadet Nur KARADENİZLİ SİNAP**

## TEŞEKKÜR

Süreçteki tüm güler yüzü, ilgi ve bilgisiyle bana yol gösteren, güvenini hissettirerek motive eden, desteğini hiç sakınmayan pek değerli danışmanım Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar'a saygı ve teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Akademisyen olma yönünde her daim örnek aldığım, maddi manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen, hayatıma çok değerli ve unutamayacağım dokunuşlar yapan pek kıymetli Prof. Dr. Semra Güney Hocama ve Doç. Dr. Öznur Azizoğlu Hocama,

Eğitim hayatım boyunca akademik bilgi birikimime çok değerli katkılar sunan, en yoğun dönemlerinde bile zamanlarını ayırarak kıymetli düşünce ve bilgilerini bir an bile esirgemeyen, beni en güzel şekilde yönlendiren değerli Prof. Dr. Azize Ergeneli Hocama, Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi Hocama, Prof. Dr. Selin Metin Camgöz Hocama ve tüm Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Hocalarıma,

Pozitifliği, yorum ve önerileriyle çalışmama yapmış olduğu katkı ve kıymetli zamanını ayırması sebebiyle Doç. Dr. İrem Metin Orta Hocama,

Üzerimde emekleri olan ve desteklerini her daim hissettiğim tüm Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Hocalarıma,

Süreçte en yakınımda olan ve o güzel desteğini hissettiren, motivasyon konuşmalarıyla bana olan inancını belirten, elimden tutan ve yükümü hafifleten değerli yol arkadaşşıma,

Beni bugünlere getiren, haklarını asla ödeyemeyeceğim, bana ismim gibi saadet dolu bir yaşam sunan, umut aşılayan canım annem, babam, ablam ve abime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Haziran, 2022**

**Saadet Nur Karadenizli Sinap**

## ÖZET

KARADENİZLİ SİNAP, Saadet Nur. *İşyeri Yalnızlığı ve Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Bu çalışmanın amacı, işyeri yalnızlığının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu kapsamda algılanan iş performansı iki alt boyut olarak görev ve bağlamsal performans şekliyle ele alınmıştır. Çalışmanın modeli Sosyal Değişim Teorisi ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklemi kamu ve özel sektörde mesleğini icra etmekte ve bir yönetici idaresinde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Veri katılımcılardan çevrimiçi anket yoluyla ve kartopu örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Bu anlamda 404 katılımcıya ulaşılmış ancak 352 kişiden elde edilen uygun veriler analize dahil edilmiştir. Çalışanların yalnızlık duygularını ölçmek için İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) (Wright vd., 2006); çalışanların performanslarını ölçmek için Görev Performans Ölçeği (Williams ve Anderson, 1991) ve Bağlamsal Performans Ölçeği (Borman ve Motowidlo, 1993) kullanılmıştır. Ayrıca Lider Üye Etkileşim Ölçeği (Graen ve Uhl-Bien, 1995) kullanılmıştır. Veri seti IBM SPSS 25 ile incelenmiş olup, analize hazır hale getirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi Amos 24 ile yapılmıştır. Düzenleyicilik ilişkisi Process Makro (Model 1) ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre, işyeri yalnızlığı ile iş performansı alt boyutlarından olan görev performansı ve bağlamsal performans arasında olumsuz bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca işyeri yalnızlığı ile algılanan görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki olumsuz ilişkide, lider üye etkileşiminin düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç ve tartışma bölümünde analiz sonuçları yorumlanmış ve araştırma kısıtları ele alınmıştır. Son olarak gerek gelecekteki araştırma ve araştırmacılara gerekse örgüt ve yöneticilere faydalı olabilecek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

### Anahtar Sözcükler

İşyeri Yalnızlığı, İş Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans, Lider Üye Etkileşimi



## ABSTRACT

KARADENİZLİ SİNAP, Saadet Nur. *The Effect Of Work Loneliness And Leader Member Exchange on Perceived Job Performance*, Master's Thesis, Ankara, 2022.

The aim of this study is to examine moderating role of leader member exchange on the relationship between workplace loneliness and perceived job performance. The model of the study is discussed within the frameworks of Social Exchange Theory and Conservation of Resources Theory (CoR). 352 white collar workers working at different public and private sectors participated in the study. The data were collected from the participants through an online questionnaire using the snowball sampling method. Loneliness level of the participants at workplace was measured by Loneliness at Work Scale (Wright vd., 2006); their perceptions of their own performance were measured by Task Performance (Williams and Anderson, 1991) and Contextual Performance (Borman and Motowidlo, 1993); and the participants' perceptions of their relationship between their managers were measured by Leader Member Exchange Questionnaire (Graen ve Uhl-Bien, 1995). The hypotheses of the research were tested via Process Macro. It was found in the study that there was a negative relationship between workplace loneliness and task performance and contextual performance. Furthermore, it was concluded that leader member exchange had a moderating role on the negative relationship between workplace loneliness and perceived task and contextual performance. Finally, implications of the findings and limitations of the study were discussed and, recommendations for future research, researchers, organizations and managers were offered.

### Keywords

Work Loneliness, Job Performance, Task Performance, Contextual Performance, Leader Member Exchange

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. İŞ PERFORMANSI .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. İş Performansının Boyutları .....	8
1.1.2. Görev ve Bağlamsal Performans İlişkisi .....	11
1.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	12
<b>1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Lider Üye Etkileşiminde Grup İçi ve Grup Dışı İlişkiler .....	17
1.2.2. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişim Evreleri .....	19
1.2.3. Lider Üye Etkileşimi Modelinde Aşamalar .....	20
1.2.4. Lider Üye Etkileşimi Boyutları .....	24
1.2.5. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Dayanakları .....	25
1.2.6. Lider Üye Etkileşiminin Olası Etkileri .....	28
<b>1.3. İŞYERİ YALNIZLIĞI .....</b>	<b>33</b>
1.3.1. Yalnızlık Kavramı .....	34
1.3.2. Yalnızlık Kavramının Türleri, Boyutları ve Aşamaları .....	35
1.3.3. İşyeri Yalnızlığı Kavramı .....	38
1.3.4. İşyeri Yalnızlığı Sonuçları .....	44
1.3.5. İşyeri Yalnızlığı ile Başa Çıkma Metotları .....	46

<b>1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ.....</b>	<b>48</b>
1.4.1. İşyeri Yalnızlığı ve Performans Arasındaki İlişki.....	49
1.4.2. İşyeri Yalnızlığı ve İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü.....	56
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1. YÖNTEM .....</b>	<b>64</b>
2.1.1. Katılımcılar .....	64
2.1.2. Veri Toplama Araçları.....	66
<b>2.2. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>70</b>
2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması .....	70
2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	73
2.2.3. Güvenirlilik Analizi.....	89
2.2.4. Korelasyon Analizi.....	90
2.2.5. Hipotez Testlerine Dair Bulgular.....	95
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>102</b>
<b>KISITLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>113</b>
<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU .....</b>	<b>132</b>
<b>EK 2. ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ .....</b>	<b>133</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>IYY</b>	İşyeri Yalnızlığı
<b>GP</b>	Görev Performansı
<b>BP</b>	Bağlamsal Performans
<b>LMX</b>	Lider Üye Etkileşimi
<b>İYYÖ</b>	İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği
<b>COR</b>	Conservation of Resources (Kaynakların Korunması Teorisi)
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>TLI</b>	Tucker-Lewis Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	65
Tablo 2. Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler.....	72
Tablo 3. Değişkenlerin Tek Bir Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları .....	75
Tablo 4. Değişkenlerin İki Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları.....	78
Tablo 5. Değişkenlerin Üç Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları.....	81
Tablo 6. Değişkenlerin Dört Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları...	84
Tablo 7. Modellerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Kıyaslaması.....	86
Tablo 8. Orijinal ve Revize Edilmiş Modelin DFA Sonuç Kıyaslamaları.....	87
Tablo 9. Revize Edilen Modelin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları.....	88
Tablo 10. Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler...	92
Tablo 11. Demografik Değişkenler ile Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 12. Tahmin Edici Değişken ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 13. Çalışmanın Test Edilen Hipotez ve Sonuçları.....	101

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Liderliğin Nüfuz Alanı .....	16
Şekil 2. İç Grup ve Dış Grup .....	18
Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi Teorisi Gelişim Evreleri .....	19
Şekil 4. Lider Üye Etkileşimi Modeli Gelişimsel Süreci .....	21
Şekil 5. Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması Öncülleri ve Sonuçları .....	28
Şekil 6. Yalnızlığın Üç Faktörü Modeli.....	37
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	63
Şekil 8. Değişkenlerin Tek Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	74
Şekil 9. Değişkenlerin İki Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	77
Şekil 10. Değişkenlerin Üç Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	80
Şekil 11. Değişkenlerin Dört Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	83
Şekil 12. İşyeri Yalnızlığı ve Görev Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü Grafikselsel Gösterimi .....	97
Şekil 13. İşyeri Yalnızlığı ve Bağlamsal Performans İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü Grafikselsel Gösterimi .....	100

## GİRİŞ

İnsan yapısı gereği sosyal bir varlıktır. Bu anlamda bireyi, iletişim ve etkileşim kavramlarından ayrı bir biçimde değerlendirmenin mümkün olmayacağı Hawthorne Araştırmaları başta olmak üzere birçok çalışma ile ortaya konulmuştur. Ancak bu noktada geçmişten günümüze deneyimlenenegelen bir yalnızlık olgusunun varlığı da yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda yalnızlık, bireyin ulaşmak istediği sosyal etkileşim düzeyine erişememesini içeren dolayısıyla bazı ilişkilerden mahrum olmasına yol açan psikolojik bir durumdur (Peplau ve Perlman, 1982). Bu durum rekabetin hızla artması, teknolojik gelişmeler, değişen toplumsal yapı ve dünyayı hızla etkisi altına alan pandemi gibi birçok etmen sebebiyle, günümüzün önemli bir konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan hayatının kalitesini ve süresini sanıldığından çok daha fazla etkilemektedir. University of California'dan araştırmacı Sarah Pressman'ın çalışmalarına göre, günümüz dünyasında karşı karşıya kaldığımız diğer olumsuz olaylardan obezitenin insanın yaşam süresini %20, alkolün %30, sigaranın %50 oranında azalttığı yalnızlığın ise bahsedilen diğer problemlerin hepsinin üzerinde bir oran olarak %70 oranında insan yaşam süresinde bir düşüşe sebep olduğu aktarılmaktadır (Seppala ve King, 2017). Öte yandan yüksek gelirli ülkeler üzerinde yapılan araştırmaya göre, bireylerin düşük sosyal etkileşime sahip olmasının; %29 oranında çeşitli ölümcül kalp hastalıklarının görülme olasılığını ve %32 oranında felç geçirme riskini arttırdığı belirtilmektedir (Valtorta vd., 2016). Peplau ve Perlman (1982) yalnız bireylerin diğer bireylere kıyasla çok daha mutsuz, karamsar ve depresif duygulanımlar içerisinde bulduklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte, birçok olumsuzluğu beraberinde getiren yalnızlık duygusundan günümüzde her beş yetişkinden birinin muzdarip olduğu aktarılmaktadır (King, 2018). Cigna'nın 2020 raporuna göre, kuşaklar bazında son yıllardaki yalnızlık oranları incelendiğinde ise, Bebek Patlaması Kuşağı'ndan (Baby Boomers) Z Kuşağına kadar tüm yaş aralığındaki bireylerin, yalnızlık hissi ile karşı karşıya kaldığı; ancak özellikle genç bireylerin yalnızlık ile daha çok yüzleştiği tespit edilmiştir. Alandaki çeşitli araştırmalar incelendiğinde, yaşlıdan gence birçok bireyde görülmekte olan ve gerek psikolojik gerekse fiziksel

anlamda birçok sonuca yol açabilen yalnızlığın, ne derece önemli bir kavram olduğu anlaşılabilir.

Birleşik Krallık Sağlık Daire Başkanlığı'nın açıklamalarına göre yalnızlığın, bilhassa işyeri yalnızlığının, bir salgın haline geldiği bu durumun üretkenlik, dayanıklılık ve iş performansını etkilediği tespit edilmiştir (King, 2018). Belirtildiği üzere, insan yaşamını böylesine derinden etkileyen yalnızlığın etki gücü yanında etki alanının da oldukça fazla olduğu görülmektedir. Öyle ki bu kavram bireyin gündelik yaşamı yanı sıra gününün birçoğunu geçirdiği örgüt çatısı altında da görülebilmektedir. Bu sebeple literatürde işyeri yalnızlığı şekliyle bir kavram ile karşılaşmak mümkündür. Öte yandan bugünlerde yaşanmakta olunan ve uyum sağlanması gereken pandeminin de neden olduğu değişen koşullar sebebiyle, çalışma hayatı ile yalnızlaşma kavramları arasında daha güçlü bir bağ olduğu görülmektedir (Harter, 2021).

Cigna'nın 2020 Yalnızlık ve İşyeri Raporu'nun bulgularına göre, işyeri yalnızlığı çeken çalışanların; iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde bulunmadıkları, iş yaşam dengesini iyi bir biçimde kuramadıkları, istedikleri süreden daha az çalışabildikleri ve çıktılarının olması gerekenden daha düşük kalitede olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, işyeri yalnızlığı çeken çalışanların, işyeri yalnızlığı hissetmeyen çalışanlara kıyasla, iki kat daha fazla işlerini bırakma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Rapor sonuçlarının da gösterdiği üzere, işyeri yalnızlığının çalışanların duygusal ve sosyal ilişkilerinde birtakım durumlara yol açtığı, dolayısıyla bu durumlar neticesinde çalışanların performanslarına olumsuz yansımalarının olabildiği görülmektedir. Araştırmacılar işyeri yalnızlığının dikkat eksikliğine, çalışanın kendine güveninin azalmasına, bazı algısal sorunlara ve mesleki uyumsuzluklara neden olduğunu, sonucunda ise iş performanslarının düşmesine yol açtığını belirtmektedir (Bakioğlu ve Korkmaz, 2014). Bir diğer araştırmada, yüksek işyeri yalnızlığına sahip çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile güçlü bağlar kuramadıkları ve kendilerini grubun dışında hissettikleri görülmüştür ve bu durumların bireyin işine odaklanmasını güç hâle getirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca, işyeri yalnızlığından muzdarip bireylerin çalışmakta olduğu örgüte aidiyet hissedemediği böylelikle kendisinden



beklenen görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getiremediği tespit edilmiştir (Özçelik ve Barsade, 2011). Bireyin örgüt çatısı altında yalnızlık çekiyor olması psikolojisini olumsuz yönde etkileyerek motivasyon ve verimliliklerinin aynı zamanda algılanan destek, iş-yaşam tatmini ve örgütsel bağlılığının giderek düşmesine neden olmaktadır. Bu durumlar beraberinde çalışan performanslarının dolayısıyla örgütün olumsuz anlamda etkilenmesine yol açabilmektedir (Cindioğlu, Polatçı ve Gültekin, 2017; Eroğlu ve Yılmaz, 2015; Gumpert ve Boyd, 1984; Mellor vd., 2008; Wright, 2005).

Yönetici ile çalışan ilişkilerinin gerek bireysel gerekse örgütsel çıktılar bazında etki ve öneminin fazla olduğunu belirtmek mümkündür. Bu kapsamda yönetici (lider) ile çalışanlar (astlar) arasındaki etkileşimi açıklama ve bu etkileşimin çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkisine açıklık getirebilme amacıyla literatürde Lider Üye Etkileşimi şekliyle bir kavramdan faydalanılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Lider Üye Etkileşimi Modeli'ne göre, her yönetici ve çalışanı arasındaki ilişki aynı olmayabilmektedir. Taraflar arasında lider üye etkileşimi düşük ya da yüksek yönde seyredabilmektedir. Karşılıklı güven, saygı, bağlılık, bilgi ve kaynak paylaşımı, sorumluluk bilinci gibi durumlar yüksek lider üye etkileşiminin beraberinde getirdiği sonuçlardır (Dienesch ve Liden, 1986; Shiva ve Suar, 2010; Liden ve Maslyn, 1998; Jawahar ve Carr, 2007; Yukl ve Fuhl., 1999). Yöneticileri ile aralarında yüksek kalitede ilişki olan çalışanların, bir başka deyişle yüksek lider üye etkileşimine sahip çalışanların, örgütsel amaca hizmet etme anlamında daha çok çaba gösterme eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Rosen, Harris ve Kacmar, 2011; Ilies, Nahrgang, ve Morgeson, 2007). Bu kapsamda yöneticilerin ise yüksek kaliteli etkileşime sahip olduğu çalışanlarına ödüllendirme, kaliteli etkileşim sunma, kendilerine kolayca ulaşma imkânı tanıma gibi somut ve soyut birçok kaynak ve destek sunduğu görülmektedir. Yöneticiler düşük etkileşime sahip olduğu çalışanlarıyla olan davranışlarına kıyasla, bu grupta yer alan çalışanlarına daha ayrıcalıklı davranabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Araştırmalar, kaliteli bir lider üye etkileşiminin istenmeyen örgütsel çıktıların olumsuz etkilerini azaltabildiğini, olumlu ve istenen örgütsel çıktıları ise beraberinde getirebildiğini göstermektedir (Gerstner ve Day, 1997). Diğer bir ifade ile, yüksek kaliteli lider üye etkileşimi çalışanların iş tatminini (Graen, Novak

ve Sommerkamp, 1982), kariyer beklentisini (Wakabayashi ve Graen, 1984), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, performanslarını (Rhoades ve Eisneberger, 2002) olumlu anlamda etkilerken; işten ayrılma niyetlerini (Şahin, 2011), tükenmişlik durumlarını (Bolat, 2011), işyeri yalnızlık duygularını (Jung, Song ve Yoon, 2021) olumsuz bir biçimde etkilemektedir.

Bu kapsamda çalışmanın, temel amacı işyeri yalnızlığının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Diğer bir ifade ile, işyeri yalnızlığı ile algılanan iş performansı arasında anlamlı ve olumsuz etkinin olabileceği ve bu olumsuz ilişkinin yüksek lider üye etkileşiminin varlığında azalabileceği düşünülmektedir. Böylelikle bahse konu ilişkide, lider üye etkileşiminin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı araştırılmaktadır.

Çalışmada örneklem, bir yönetici idaresinde beyaz yakalı olarak çalışmakta olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu çalışanlar özel ve kamu sektöründe mesleğini icra etmekte olan kişilerden oluşmaktadır. Çalışma dahilinde geliştirilmiş olan hipotezleri test edebilmek amacıyla oluşturulan model ile dört hipotez öne sürülmüştür. Modelin kavramsal çerçevesi Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory; Blau, 1964) ile Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources – CoR; Hobfoll, 1989) temelinde kurulmuş ve test edilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde, yalnızlık kavramının beraberinde ciddi birtakım sorunları getirebildiği görülmektedir. Sözkonusu sorunların varlığından haberdar olma ve önüne geçilmesi noktasında bu çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan kavramın etki gücü ve etki alanı göz önünde tutularak örgüt bünyesinde de yansımalarının olduğu incelenmiştir. Ancak işyeri yalnızlığına dair literatürde yeterli miktarda çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple bu çalışma yürütülerek literatürün desteklenmesi hedeflenmektedir. Bir başka açıdan işyeri yalnızlığının performans üzerindeki etkisi ve bu etkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü ele alınırken, performans değişkeni iki alt boyut halinde görev ve bağlamsal performans olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Böylelikle değişkenler arası ilişkide performans alt boyutları anlamında bir

farklılaşma olup olmadığı da incelenmektedir. Literatürde ilgili değişkenler bazında doğrudan böyle bir modele rastlanılmaması sebebiyle bu anlamda alanyazına bir katkı sunulmak istenmiştir. Çalışmanın bulgularının hem teorik hem de uygulama anlamında gerek gelecekteki araştırmacılara gerekse yönetici ve örgütlere yol göstermesi hedeflenmektedir. Çalışanların örgüt çatısı altında birtakım sorunlarla karşılaşabileceği bu çalışma aracılığıyla ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yönetici ve örgütlerin ilgili sorunlardan haberdar olması ve gerekli birtakım aksiyonlar alması gerektiğinin altı çizilmiştir. İşyeri yalnızlığının beraberinde birçok sorunu getirebilmektedir. Bu istenmeyen durumlardan biri iş performanslarının olumsuz etkilenmesidir. İş performanslarının örgütlerce verimlilik, sürdürülebilirlik ve rekabet gibi konular bakımından büyük öneme sahip olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bu noktada yöneticilerin çalışanlara sunacağı kaynak ve destek imkânlarının kritik önemi bulunmaktadır ve bu çalışma ile söz konusu önem ortaya konulmuştur. Çalışmanın örgütlere ve yöneticilere ilişkin tavsiyeleri sayesinde, uygulama anlamında da bir katkı sağlanabilmesi hedeflenmektedir.

Çalışma iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde kavramsal çerçeve başlığı altında işyeri yalnızlığı, iş performansı ve lider üye etkileşimi kavramlarının tanım ve gelişim aşamaları, alt boyutları, etkilediği ve etkilendiği çeşitli faktörler, temel aldığı teoriler, öncül ve sonuçlar ele alınarak incelenmiştir. Yine aynı başlık altında gerek yerli literatürde gerekse yabancı literatürde yer alan işyeri yalnızlığı, iş performansı ile lider üye etkileşimi kavramları arası ilişkilere ve bu kavramların çeşitli değişkenler ile olan ilişkilerine yer verilmiştir. Böylelikle bu çalışma için bir temel oluşturulması istenmiştir. Bahse konu başlık altında, çalışma kapsamında geliştirilmiş olan hipotezlere ve araştırma modeline de yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümü olan alan araştırması bölümünde sırasıyla yöntem, analiz ve bulgular, sonuç ve tartışma başlıkları yer almaktadır. Yöntem başlığı altında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine değinilmektedir. Çalışma dahilinde faydalanılmış olan veri toplama araçları hakkında ilgili bilgiler aktarılmıştır. Analiz ve Bulgular bölümünde ise veri setinin kontrolünün nasıl gerçekleştirildiği, analize hazırlanma aşamaları, değişkenlerin çeşitli faktörlerde toplanmasıyla değerlendirmeye tabi tutulan doğrulayıcı faktör analizleri,

güvenirlik analizi ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Bu bölümün son aşamasında hipotez ve model testinin nasıl gerçekleştirildiği ile elde edilen bulguların neler olduğuna değinilmiştir. Sonuç ve tartışma başlığı altında ise, analizlerden elde edilen sonuçların kısaca özetlenerek literatürde ilgili teoriler ile nasıl temellendirildiği açıklanmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtlarına değinilmiştir. Araştırma bulguları ışığında, diğer araştırmacı ve yöneticilere birtakım önerilerde bulunulmuştur.

## 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve başlığı altında çalışmanın değişkenlerinden iş performansı, lider üye etkileşimi ve işyeri yalnızlığı kavramları çeşitli yönleriyle ele alınacak ve değişkenler arası ilişkilere yer verilecektir. Bu bilgiler dahilinde çalışmanın model ve hipotezleri aktarılacaktır.

### 1.1. İŞ PERFORMANSI

İş kavramını, insanoğlunun çeşitli gereksinimlerini karşılama amacıyla sürece gerek zihinsel gerekse fiziksel gayretlerini katarak, mal ve hizmet üretmeleri olarak açıklamak mümkündür. Bir diğer açıdan işi, örgütsel bir ortamda belli bir zaman biçilerek, ilgili kişi ile ilişkilerin bir araya getirilmesiyle, ücret karşılığında çıktılarının ortaya konulması olarak tanımlamak mümkündür (Sevimli ve İşcan, 2005). Bu anlamda iş ve performans kavramlarının sıkı bir anlamsal bağ içinde olduğu söylenebilmektedir.

Birçok alanda performans kavramı ile karşılaşmak mümkündür. Kaynakların kıt olması, yenilik ve gelişmenin gün geçtikçe önemini daha çok hissettirmesi, çeşitli alanlarda rekabetin artması, sürdürülebilirlik kavramının giderek önemini arttırması gibi sebeplerle; performansla ilişkin değerlendirmelerin doğru yapılarak, var olan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla, belirlenen amaçlara ulaşılabilir. Organizasyonların da içinde buldukları ve ileride bulunmak istedikleri noktalara dair kararlar alabilmeleri adına çeşitli değerlendirmeler yapmaları gerekmektedir. Bu sebeptendir ki, performans kavramının işletmelerce önemi büyüktür (Güney, 2020:411-414). Çünkü gerek teori gerekse pratikteki örneklerinde, işletmenin başarısı veyahut başarısızlığının o örgütte çalışmakta olan bireylerin, iş performansına bağlı olduğu görülmektedir (Saetang vd.,2010).

İş performansı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Genel itibari ile iş performansını, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Tutar ve Altınöz, 2010). Bir diğer tanıma göre iş performansı, bir

çalışanın ya da grubun, bağlı bulunduğu organizasyon amaçlarına nitel ve nicel anlamda buldukları katkılar toplamıdır (Bayram, 2006). Motowidlo'ya göre (2003) performans, çalışanların yaptıklarının beklenen örgütsel değeridir. Muchinsky ise (2005), iş performansının bireysel düzeyde gözlenebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir birtakım çalışan davranışlarından ibaret olduğundan bahsetmektedir.

Tanımlardan da ortak nokta olarak görüldüğü üzere, çalışanların katılımları ve örgütsel hedeflere ulaşma amaçlı bulunduğu davranış ve eylemler, iş performansının konusunu/içeriğini oluşturmaktadır (Koopmans vd., 2011). İşletmelerin gelişimleri, rekabet üstünlükleri gibi kavramlar doğrudan çalışanların performansları ile ilgilidir. Bu sebeple çalışanların becerilerini farkına varması, işe ilişkin standartların belirlenmesi ve uygulanması, örgütsel anlamda verimliliğin artırılması, değişen koşullara çalışan ve örgüt uyumunun sağlanması, iyileştirici-düzeltilici eylemlerin yapılması, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması ile, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek gibi sebeplerle organizasyonlarda çeşitli performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Performans değerlendirmeleri çeşitli taraflarca gerçekleştirilebilmektedir; değerlendirilenin ilk üstü tarafından, kişinin kendisini değerlendirmesi yoluyla, değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitleri) tarafından, astlarınca, müşterilerince ya da bu sayılan taraflardan birkaçının değerlendirmeye dahil olarak 360 derece geri besleme yoluyla yapılabilmektedir (Uyargil, 2018:228-239). Bu tez kapsamında çalışanların kendi beceri ve eksikliklerine ilişkin bilgiye diğer taraflarca yapılan değerlendirmelere kıyasla (akran, üst, müşteri değerlendirmesi vb.) daha fazla sahip olabileceği düşüncesiyle, kendi algıladıkları performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir.

### **1.1.1. İş Performansının Boyutları**

Çeşitli tanım ve değerlendirme yöntemine sahip iş performansı kavramı birçok araştırmacı tarafından açıklandığı üzere, organizasyonlar için kritik öneme

sahiptir. Bu noktada iş performansı için tek bir çıktıdan bahsetmek doğru olmayacaktır. İş performansı, çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir (Sonnentag ve Frese,2002). İlgili literatür incelendiğinde iş performansı boyutlarına ilişkin, farklı sınıflamalar ile karşılaşmak mümkündür. En çok kabul gören sınıflama iş performansının iki boyutlu şekilde ele alınmasıdır. Bu boyutlar, Borman ve Motowidlo'nun geliştirmiş oldukları görev ve bağlamsal performans boyutlarıdır (Borman ve Motowidlo, 1997). Organizasyonlarda, her iki çeşit performans türüne de birbirleri ile etkileşimli olarak ihtiyaç duyulabilmektedir. Dolayısıyla, birbirinden belirli yönlerden farklılaşan görev ve bağlamsal performansın işletmelere yadsınamaz katkıları bulunmaktadır.

#### 1.1.1.1. Görev Performansı

Görev performansı genel itibariyle, işin gerçekleşebilmesi adına gerekli olan temel sorumluluk ve görevleri ifade etmektedir, bu temel sorumluluk ve görevler bir işten diğer işe göre değişim gösterebilmektedir (Jawahar ve Carr, 2007). Çalışanların işletmenin önceden belirlemiş olduğu iş gereklerini yerine getirmeleri görev performansını açıklamaktadır (Borman ve Motowidlo,1997).

Motowidlo, Borman ve Schmit'e göre (1997), görev performansı iki tür bileşenden oluşmaktadır. İlki, ham maddeleri mal ve hizmete dönüştüren birtakım aktivitelerdir. Bu aktiviteleri örneklendirmek gerekirse; bir perakende mağazasında ürün satışında bulunmak, bir üretim tesisinde makineyi çalıştırmak, bir okulda öğretmenlik görevini icra etmek veya hastanede ameliyatlara yapmak gibi faaliyetleri içermektedir. İkinci tür görev performansı ise, hammadde tedarikinin yenilenecek teknik öze hizmette bulunan ve bakımını üstlenen birtakım faaliyetlerin yanında son ürünün dağıtımını, ürüne ilişkin planlama, koordinasyon, denetleme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sebeptir ki, görev performansına ilişkin davranışlar, teknik süreçlerin yürütülmesi ya da gerekliliklerin yerine getirilmesi, sürdürülmesi gibi noktalarıyla organizasyonların teknik çekirdeği ile doğrudan ilişkiye sahiptir.

Conway'e göre (1999), görev performansı iki başlık altında incelenmektedir. Birincisi teknik ve idari görev performansıdır. Birtakım evrak işleri, planlama, kalite kontrol gibi görevler örnek verilebilmektedir. Bu görevler liderlik kapsamına giren görevlerin dışında kalan diğer işler olarak adlandırılabilir. Örnek olarak, alt kademedeki çalışanların görev listeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bir diğer tür ise, liderlik görev performansıdır. Lidere yakıştırılan motive etme, yönetme, değerlendirme gibi fonksiyonlar bu başlık altında yer almaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, iş performansını doğrudan görev performansı olarak alan, bu kavramları eş anlamlı tutan çalışma ve araştırmacılar bulunmaktadır ancak iş performansının sadece görev performansından ibaret olduğunu söylemek doğru değildir (Murphy ve Kroeker, 1988). İş performansı bünyesinde bağlamsal performansı da bulundurmaktadır.

#### 1.1.1.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, bir işletmenin teknik çekirdeğine dair fonksiyonların yanı sıra daha çok örgütsel, sosyal ve psikolojik anlamda işletmeye katkı veren noktaları içermektedir (Ünlü vd., 2009). Bu yüzden literatür, görev performansını görev içi, bağlamsal performans ise, görev dışı performans olarak adlandırmaktadır. Daha detaylı bir anlatımla bağlamsal performans, organizasyonların teknik süreçlerine ve asıl görevlerine doğrudan katkıda bulunmayan; ancak organizasyonun amaçlarına ulaşmasında birtakım psikolojik ve sosyal süreçleri destekleyen davranışları ihtiva eden faaliyetlerdir.

Borman ve Motowidlo'ya göre bağlamsal performans beş kategoride incelemek mümkündür (Borman ve Motowidlo,1993; Motowidlo ve Scotter,1994);

- a) İşin formal olarak bir parçası olmasa da gönüllü olarak işe ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi bağlamsal performansın temel özelliklerindedir.



- b) Çalışanın görevlerini başarıyla tamamlaması için gerektiğinde ekstra bir istekle çalışmasını sürdürmesi bağlamsal performans için önemlidir.
- c) Diğerlerine yardımcı olmak ve onlarla işbirliğinde bulunabilir olmak bu performans türünde ayrı bir yer tutmaktadır.
- d) Kişisel anlamda belirli yönlerden pek uygun olmasa da örgütsel anlamda kural ve prosedürlerin takip ediliyor olunması önemlidir.
- e) Örgütsel amaçları onaylamak, onları destekliyor ve savunuyor olmak bağlamsal performans başlığı altında incelenmektedir.

Örgütsel anlamda bağlamsal performansın katkı ve öneminin fazla olduğunu söylemek mümkündür (Conway,1999). İş doyumu, örgütsel bağlılık gibi konularda bağlamsal performans ayrı bir önemli yere sahiptir. Bağlamsal performansı yüksek olan çalışanların işlerinden daha memnun oldukları görülmektedir (Scooter, 2000).

### **1.1.2. Görev ve Bağlamsal Performans İlişkisi**

Örgütler için çalışanların her iki performans türünü de gösteriyor olmaları önem taşımaktadır. Bu iki performans türü birbirinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi rollerindedir. Görev ve bağlamsal performans, birbirini birtakım yönleriyle tamamlasa da ayrıldıkları yönler de gözlenmektedir (Borman ve Motowidlo,1993; Motowidlo ve Scotter, 1994);

Görev performansının doğru ve dolaylı bir şekilde organizasyonun teknik merkezi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bağlamsal performansla ilişkin faaliyetler örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreleri desteklemektedir; ancak bu çevrelerin, görev performansı ile de iç içe olduğu unutulmamalıdır. Görev performansına ilişkin davranışlar, aynı organizasyon içinde dahi olsa, bir işten diğer işe farklılıklar gösterebilmektedir. Oysa bağlamsal performansla dair davranışlar, genellikle ortak paydaya sahiptirler. Görev performansı ile ilgili faaliyet ve davranışlar rollere göre belirlenmektedir. Ayrıca çalışanlar gerçekleştirmiş olduğu bu rol ve davranışlar karşısında belirli ücretler almaktadırlar. Bağlamsal performansla

ilişkin davranışlar ise, daha az rol odaklı davranışlardır. Bu noktada bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örtüşebilmektedir. Öte yandan görev performansına ilişkin faaliyetleri yerine getirip, tamamlamak için önemli özellikler bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Görev performansı için bu özellikler görevin yeterlilik durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Bağlamsal performans için ise, bu özellikler çalışanın yatkınlıkları ve iradeleri odaklıdır (Borman ve Motowidlo,1993; Motowidlo ve Scotter, 1994).

### **1.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

İlgili literatür incelendiğinde iş performansını etkileyen birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Genel olarak bu faktörler bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak sınıflanmaktadır.

#### **1.1.3.1. İş Performansını Etkileyen Çevresel Faktörler**

Gerek iç gerekse dış çevresel faktörler değerlendirme sürecini etkileyebilmektedir. Bir yöneticinin -dolayısıyla örgütün- işletmeye dair çevre faktörlerinin neler olduğunu bilmesi, buna göre organizasyon yapısı ve süreçlerini uyarlaması, örgütler için önemiyet taşımaktadır (Koçel, 2014). Bu bağlamda iş performansını etkileyen çevresel faktörler genel itibari ile sendika, strateji, rekabet, teknoloji şeklinde ele alınmaktadır.

Bir çalışanın performansını etkileyen çevresel faktörlerden biri sendikalardır. Ücret artışları, terfi gibi konularda söz sahibi olan sendikalar bireyin performansını da bu yollar aracılığıyla etkileyebilmektedir (Bingöl, 2016:384-385). İç çevre faktörlerinin başında gelen kavramlardan bir diğeri organizasyonların izlemiş oldukları stratejilerdir. Performans değerlendirme süreci organizasyonun stratejisi ile uyum içerisinde, açık ve net biçimde olmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar hangi yolu izleyerek kendilerinden beklenen performansı gösterebileceğini bilebileceklerdir. Organizasyonlar da performans

kavramı aracılığıyla ulaşılmak istenen amaçların ne kadarına ulaşılabildiklerini görebilmektedirler (Akın ve Çolak, 2012).

Rekabet ortamının oluşturmuş olduğu baskı ve etkiler de iş performansını etkileyebilmektedir. Rekabetin varlığını fazla hissettirmesi kimi zaman strese yol açabilmektedir. Stres her çalışmada benzer etkilere sebep olmayabilmektedir. Bazı çalışanlarda güdülenme durumunu öne çıkarırken kimi bireylerde performansın düşmesine yol açabilmektedir. Ancak bu kapsamda rekabetin kaçınılmaz bir durum olduğu bilincine varılmalıdır. Bu noktada günümüzde örgütlerin rekabete dayalı yenilikçi davranışlarıyla, çalışan performanslarını olumlu etkileyebileceği dikkat edilmesi gereken bir husustur (Çalışkan ve Akkoç, 2012). Günümüz dinamik dünyasında teknoloji, bir diğer performans değerlendirme sistemini etkileyen faktördür. Bilgi ve fikirler yeni kapıların anahtarı konumundadır; Her ülke ve birey bilgiye bağımlı haldedir. Bu bilgiye de teknoloji yolu ile ulaşılmaktadır (Cascio, 2003). Bu anlamda organizasyonların hızla değişen teknoloji şartlarına uyum sağlayarak, performans değerlendirme sistemlerinde etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir (Bingöl, 2016).

#### 1.1.3.2. İş Performansını Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş performansına etki eden örgütsel faktörleri genel olarak ücret, organizasyonun sahip olduğu amaç, örgüt bünyesindeki insan ilişkileri ve örgütsel kültür olarak sıralamak mümkündür.

Çalışanın çalışması sonucu ortaya çıkardığı çıktıların karşılığı olan ücret, iş performansını etkileyen örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, birey kendi çıktıları yanı sıra diğer bireylerin girdi, çıktı ve aldıkları karşılıkları ile de ilgilenmektedir (Ergeneli, 2017). Bu sebeple işletmeler benzer işe benzer karşılık vermelidir ki, çalışanlar arası eşitsizlikten doğan sorunlar nedeniyle performans kavramının, olumsuz anlamda etkilenme durumu ortadan kalkabilsin. Benzer şekilde ödüllendirme sisteminin de ücret kavramıyla Eşitlik

Teorisi'ne dayandırılabilceği ve aynı şekilde iş performansını etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Bir diğer örgütsel faktörü organizasyonun sahip olduğu ve işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar şeklinde belirtmek mümkündür. Çalışan bu amaçları ne kadar benimser ise, bu ölçüde performans skorlarını yüksek tutan davranışlarda bulunmaktadır. Drucker tarafından literatüre kazandırılan Amaçlara Göre Yönetim kavramına göre çalışan, organizasyon amacını benimseyerek ve davranışlarının/performansının sonuçlarını düşünerek bağlı bulunduğu örgüte katkı vermek ile sorumludur (Drucker, 2012:337).

Bir başka örgütsel faktör alt boyutu ise örgütsel kültürdür. Kültür sosyal öğrenmeye dayanmaktadır (Schein,1990). Çalışanların birbirleriyle paylaştığı tüm aktarımlar organizasyona dair kültürü oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından organizasyon kültürüne ait değerlerin taşınması ile performans kavramı arası pozitif bağ kurulabilmektedir. Hawthorne Çalışmaları'nda önemini gösteren organizasyon bünyesinde insan ilişkileri, bir diğer performansı etkileyen örgütsel faktördür. İş ortamında sosyal boyutların önemini ortaya koyan bu çalışma ast-üst-akran ilişkilerini ön plana çıkarmaktadır (Ergeneli, 2017). Bu durum da çalışanın performansına pozitif yönde yansıtılabilmektedir. Gösterilen performanslar doğrultusunda organizasyonun başarıya ulaşabilmesi adına iş arkadaşları ve üst yönetim ile kurulan iletişimin yeri büyüktür (Altun, 2019).

### 1.1.3.3. İş Performansını Etkileyen Bireysel Faktörler

İş performansını etkileyen bireysel faktörler, çalışanın kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Bireylerin doğuştan getirdiği birtakım özelliklerin yanı sıra farklı ortamlarda yetişmelerinden ve farklı durumlarla karşılaşmalarından doğan faktörlerdir. Çalışanlar, örgüt çatısı altında kişisel özelliklerine göre iş gereklerini karşılayabilmektedirler. Bu durum her bir çalışanın bireysel iş performansını oluşturmaktadır. Genel olarak bahse konu faktörleri yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi

olarak belirtmek yerindedir. Bu kavramlar ile iş performansı arasında kesin ve net ilişkiler olduğunu söylemek güç olabilmektedir.

Yaşı genç bireylerin, daha ileriki yaşlarda olan bireylere kıyasla dinamik olmalarından kaynaklı, değişime adapte olma yetilerinin daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Bu durum performansı doğru orantılı şekilde yüksek tutabilmektedir. Ancak bir diğer açıdan ileriki yaşlarda olan bireylerde deneyimin fazla olması unutulmaması gereken bir noktadır. Yine bu durum da pozitif anlamda performansla ve performans değerlendirmesi ile ilişkilendirilebilmektedir. Öte yandan yaş faktörü ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Bir diğer performans etki eden bireysel faktör cinsiyettir. Cinsiyet kavramına ilişkin algı, içinde bulunulan topluma göre şekillenmektedir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlarda, kadının üst kademelere ulaşması noktasında yaşanan birtakım sıkıntılar ya da kadına yüklenen fazla sorumluluklar nedeniyle, iş yaşamında bazı sorunlara yol açabilmekte, dolayısıyla performans ve değerlendirme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Öğüt, 2006).

Eğitim düzeyinin artması bireyin işine daha vakıf olması ve beraberinde daha iyi performans sergilemesini getirebilmektedir. Öte yandan çalışanların eğitim düzeylerinin artmasıyla, iş yaşamında yükselme düşüncesi beraberinde stresi de getirebilmektedir, fakat eğitilmiş bir çalışanın stres ve çatışma yönetimine de sahip olması beklenmektedir (Işıksan, 2004 ve Tutar, 2004). Stresin kontrol altına alınması ile, ilgili taraflarca yapılan performans değerlendirmesine yönelik pozitif düşünceleri ve çalışanın performansını arttırması beklenmektedir (Özmutaf, 2007).

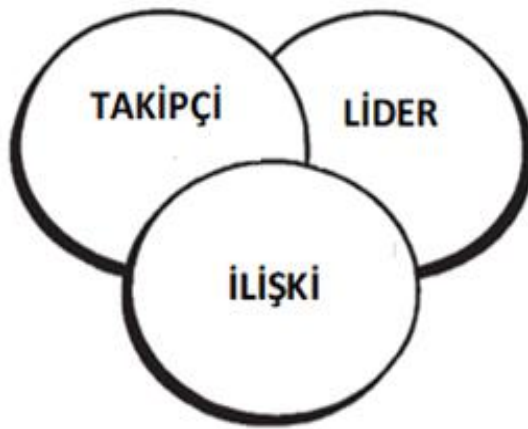
## **1.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ**

Bir grup insanın, kişisel ya da bir gruba ait amaçları gerçekleştirebilmek için takip ettikleri kişi, lider olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli hususlardan biri lider denildiğinde kendisini takip edenlerin olmasıdır. Liderlik süreci lider, takipçiler

(izleyiciler) ve koşullardan oluşan bir fonksiyondur (Koçel, 2014:671-676). Bir başka anlatım ile liderlik, lider ve üyeleri arasındaki ilişki ve etkileşime dayanan bir süreç olarak adlandırılmaktadır. (Güney, 2021:3-19). Bu noktada hiyerarşik mekanizma içerisinde liderlerin “yönetici” veya “üst”, üyelerin ise “ast” olarak adlandırılabilirdiğini belirtmek yerinde olacaktır.

### Şekil 1

#### *Liderliğin Nüfuz Alanı*



Kaynak: Graen ve Uhl-Bien (1995)

İlgili literatür incelendiğinde bazı liderlik modellerinde, bir liderin her astına aynı şekilde davrandığı fikri egemendir. Ancak 1970’lerde George Graen ve arkadaşları tarafından öne sürülen düşüncede, liderin her bir astına karşı aynı davranış ve tutuma sahip olmadığı görüşü hakimdir. Bu düşünce tarzı, alanyazına “Lider Üye Etkişi” veyahut “Lider Üye Değişimi” olarak kazandırılmıştır (Ergeneli, 2017).

Lider üye etkileşimi, kavramı başlarda “Dikey Bağlantı Kuramı” olarak anılmaktadır (Graen, Dansereau, Minami ve Cashman,1973; Norhouse, 2019). Teori üst ile astın arasındaki dikey yönlü ilişkilere odaklanmaktadır. Bu ilişki bir çeşit mübadele ilişkisidir. Üst, astlarıyla güç ve kaynak sağlama gibi konularda farklı ilişkiler içine girebilmektedir. Bu durum belirli ast (üyeler) ile daha ayrıcalıklı; diğer astlar ile daha düşük kaliteli etkileşimler şeklinde karşımıza çıkabilmektedir.

Lider Üye Etkileşimi Modelinde, lider üyesi (astı) ile iki farklı şekilde etkileşime girmektedir. Bunlar “grup içi (iç grup)” şekliyle Türkçeleştirilen in-group ve “grup dışı (dış grup)” şekliyle karşılık bulan out-group faaliyetleridir.

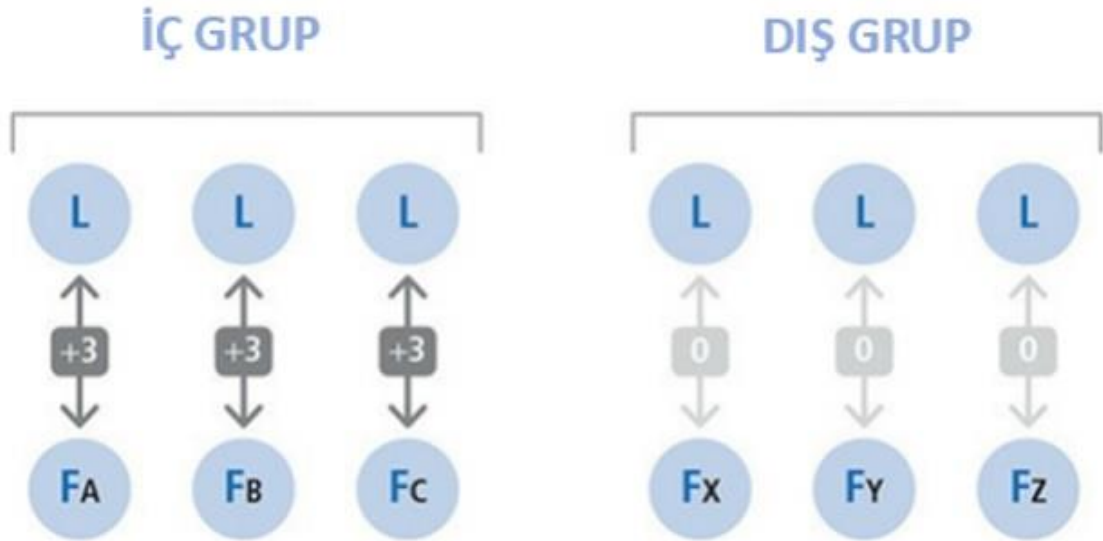
### **1.2.1. Lider Üye Etkileşiminde Grup İçi ve Grup Dışı İlişkiler**

Lider Üye Etkileşimi yaklaşımına göre lider, grup içi üyeleriyle daha yüksek kaliteli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu gruplar diğerlerine kıyasla, daha az bireyden oluşmaktadır. İç gruptaki üyelere destek ve kaynak tanıma, ilgi çekici görevler verme durumları daha çok sağlanmaktadır. Üyeler ise bu ilişkide üstlerine (liderlerine) karşı saygılı, güven duyan, sorumluluk duygusu doğrultusunda hareket etme gibi davranışlar içerisindedir. Şayet, lider astına destekleyici davranıyor ise astın; üstü ile kendisi arasında daha çok benzer yönler algılaması beklenilmektedir (Steiner, 1988). Liderleri ile aralarında yüksek kalitede ilişki olan astlar, amaca hizmet etme anlamında daha çok çaba gösterme eğiliminde olmaktadır. Üstler ise, bu astlarına desteklerinin yanı sıra onları daha fazla ödüllendirmede bulunma eğiliminde olmaktadır. Bu noktalar da iç grup üyelerinin performanslarının çoğunlukla daha yüksek olması ile sonuçlanabilmektedir.

Öte yandan ayrıcalıklı grup kısmında yer almayan astlar da örgüt bünyesinde yer almaktadır. Liderin ödüllendirme ve ilgi oranının az olduğu bu grup, daha çok formal uygulamalara göre yönetilmektedir. Bu ilişkiler çoğunlukla resmi sözleşmelere dayanmaktadır. Ayrıcalıklı grup içinde yer almayan bu çalışanlar sıklıkla alışagelmış görevleri yerine getirmekle vazifelendirilmektedirler (Liden ve Graen,1980).

## Şekil 2

### İç Grup ve Dış Grup



Kaynak: Northouse (2019)

Şekil 2’de iç ve dış gruptaki üyeler ile liderin onlara olan yaklaşımı açıklanmaktadır. “F” followers yani üyeleri (takipçileri) temsil ederken, “L” lideri simgelemektedir. Lider ile FA, FB ve FC iç grup üyeleri; karşılıklı olarak etkileşim, güven, saygı ve beğeniye sahiptirler. Dış grup üyeleri (FX, FY ve FZ) ile lider; iş tanımlarına dayalı biçimde resmi bir iletişim halindedir. Lider ile iç grup üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşim üzerindeki “+3”, taraflar arası yüksek kaliteli ilişkiyi temsil etmektedir. Dış grup üyeleri ile lider arasında böyle bir ilişki görülmemektedir (Northouse, 2019).

Liderin bu gruplara farklı davranış ve tutumlara sahip olmasının sebebi, iş yaşamında karşı karşıya kaldığı zaman kısıtı ve çeşitli baskılar olabilmektedir. Bu durum liderleri, kilit rol oynayan ve azınlıkta olan üyeler ile yakın, diğerleri ile otorite ve kurallar dahilinde davranmaya sevk etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

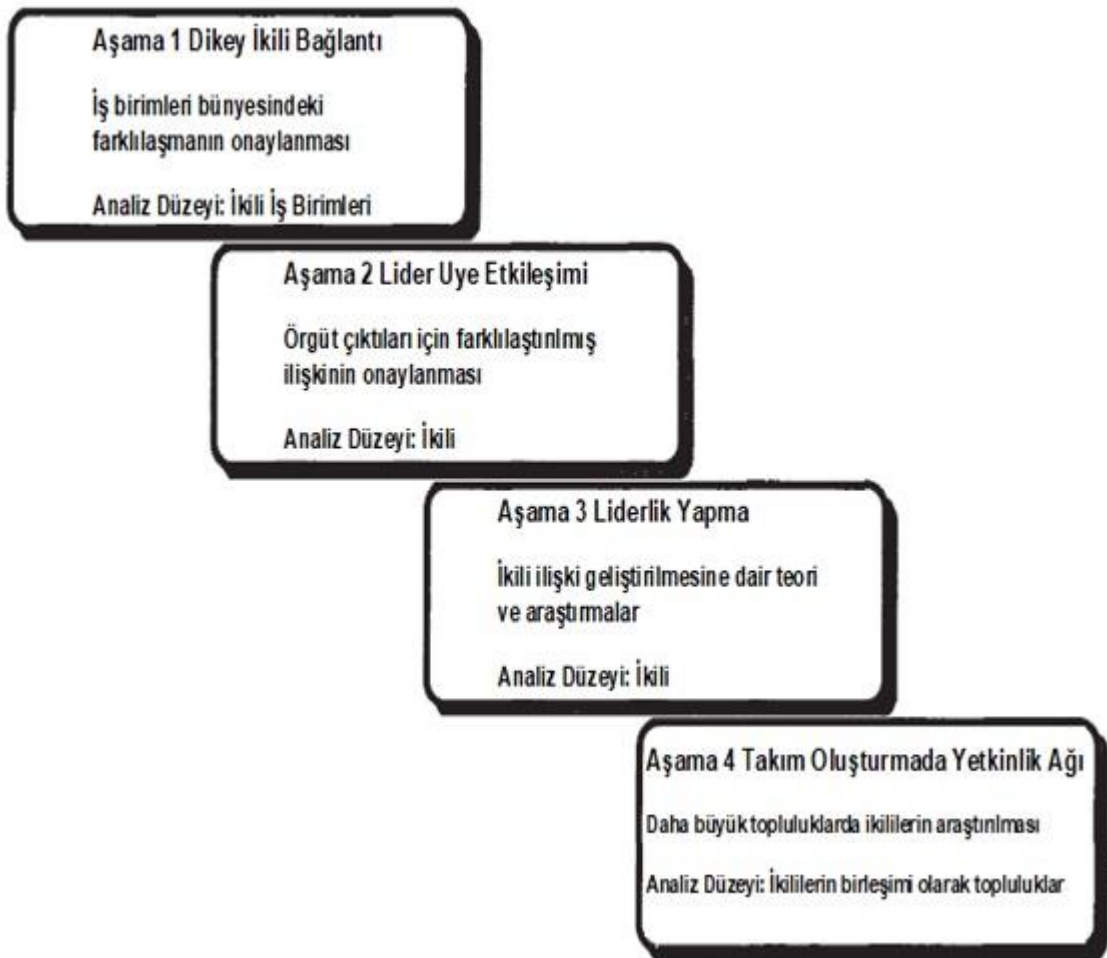


### 1.2.2. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişim Evreleri

Alanyazında ilk önceleri “Dikey Bağlantı Modeli” olarak anılan kavram, daha sonraları gelişim göstererek “Lider Üye Etkileşimi” olarak adlandırılmıştır. Tüm bu süreç dört evrede gelişmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

#### Şekil 3

*Lider Üye Etkileşimi Teorisi Gelişim Evreleri*



Kaynak: Graen ve Uhl- Bien (1995)

Birinci evrede, dikey yönlü ilişkiler söz konusudur. Liderlerin tüm üyelerine karşı aynı tutum ve davranışa sahip olduğu düşüncesi sonraları yerini, lider ile her bir üye arasındaki ilişkinin farklı olduğu dikey yönlü ikili ilişkilere bırakmıştır. Bu dikey

ikili ilişkiler, grup içi ve grup dışında yer alan bireylerle farklı biçimlerde gerçekleşmektedir.

İkinci evre, dikey ikili ilişki yaklaşımının, lider üye etkileşimi kavramı olarak daha net bir biçimde adlandırılmasıdır. Bu evre, lider ve astlar arası etkileşimin kaliteli olması sonucu organizasyonun amaçlarına ulaşmada doğru çıktılar vereceği anlayışına dayanır. Burada önemli olan örgütsel anlamdaki çıktılarıdır.

Üçüncü evre, yüksek düzeydeki lider üye etkileşimin artırılması için tüm üyelere bu etkileşim olanağının sunulmasını ihtiva etmektedir. Bu aşamada önemli olan liderin üyelerine, iç ve dış gruptaki bireyler olmalarından dolayı farklı davranışlar, göstermesine odaklanılmasından ziyade, liderin her bir çalışanı ile nasıl etkili iletişim kuracağına odaklanılmasıdır.

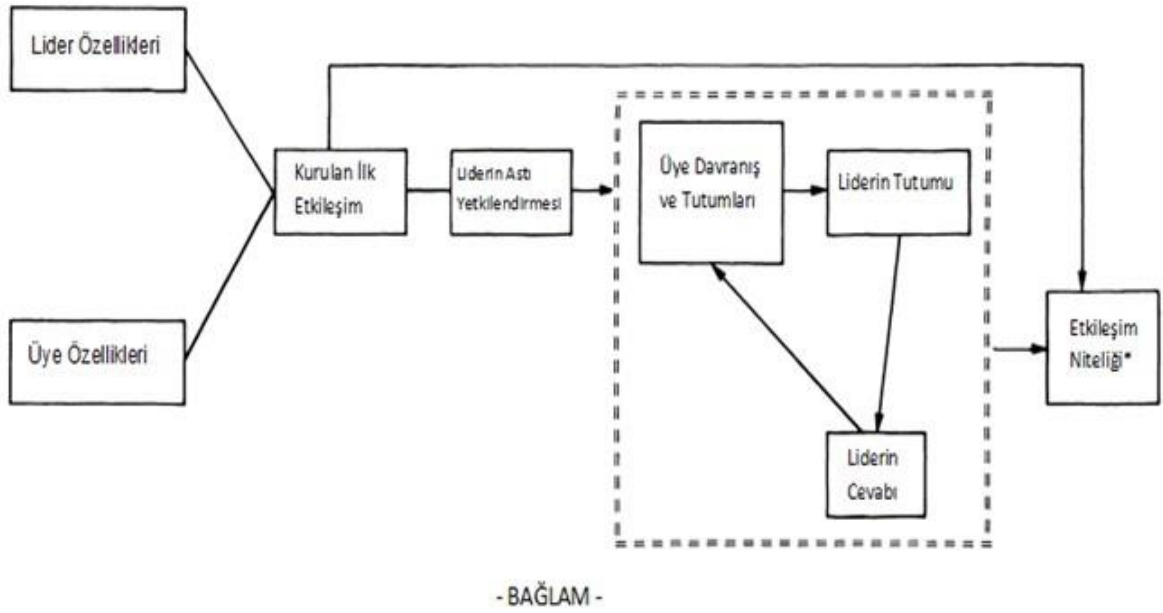
Son ve dördüncü aşama, önceden kurulan ikili ilişkilerin artık örgüt düzeyine çıkarılarak daha bütüncül ve makro bir görüşe geçilmesi durumundan bahseder. Bu durum sistem yaklaşımı ile ilişkilendirilebilmektedir.

### **1.2.3. Lider Üye Etkileşimi Modelinde Aşamalar**

Bir lider ile üyenin etkileşimi için, belirli adımların atılması ve birtakım durumların varlığı gerekmektedir. Dienesch ve Liden (1986) bu noktaları lider ve üyeye ait özellikler, kurulan ilk etkileşim, liderin astı yetkilendirmesi, üye davranış ve tutumları, liderin tutumu, liderin cevabı, etkileşimin niteliği ve bağlamsal faktörler olarak tanımlamaktadır.

## Şekil 4

### Lider Üye Etkileşimi Modeli Gelişimsel Süreci



\*Etkileşimin niteliği belirlendikten sonra, lider ile üye arasındaki karşılıklı sürecin devam edeceği varsayılmaktadır.

Kaynak: Dienesch ve Liden, (1986)

#### 1.2.3.1. İlk Etkileşim

İlk aşama buldukları pozisyon kapsamında lider ile üyesinin ilk etkileşimidir. Gerek lider gerekse üye çeşitli tutum, yetenek, deneyim, yaş gibi fiziksel ve kişisel birçok özelliğini beraberinde getirmektedir. Şayet lider üyenin özelliklerini kayda değer bulursa, üye hakkında hızlıca karar vererek ve birtakım değerlendirme süreçlerini atlayarak etkileşimin niteliği ile ilgili aşamaya geçebilmektedir.

### 1.2.3.2. Liderin Astı Yetkilendirmesi

Etkileşim modelinde ikinci adım ise, liderin astını yetkilendirmesi aşamasıdır. Lider ve üyenin içinde bulunduğu pozisyon kapsamında, üyeye birtakım sorumluluklar yüklenmektedir. Bu süreçte lider ve üyenin birlikte çalışma yoğunluğunun artması ve liderin üyeyi değerlendirme imkanının açığa çıkması gibi sebeplerle lider ve üye arasında güven ilişkisi ortaya çıkabilmektedir.

### 1.2.3.3. Üye Tutum ve Davranışları

Liderin üyeyi görevlendirmesi, belli konularda yetkilendirmesi ile üye birtakım davranışlar sergiler. Bu nokta etkileşim sürecinin kalbini oluşturmaktadır. Çünkü üyenin bu davranış ve tutumları lider üye etkileşimi için ve organizasyon için önemli girdiler sağlamaktadır. Liderin bu noktada üyenin davranışlarını incelerken daha bütüncül bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

### 1.2.3.4. Liderin Tutumu ve Cevabı

Bir sonraki aşama liderin tutumu ve cevabıdır. Lider, üyenin yetkilendirmeye cevap olarak verdiği davranışları yorumlamaktadır. Böylelikle üye ile olan ilişkisini güçlendirici ya da tam aksi geri dönütlerde bulunabilmektedir. Şayet lider üyenin davranışlarından tatmin olmuş ise, olumlu cevap ve değerlendirmeler geliştirerek üyeyi iç grubuna alabilmektedir. Tam aksi durum, dış grupta yer alan bir üye olarak sonuçlanabilmektedir. Bulunduğu gruba göre üye, iş tatmini ve memnuniyet duyabilmekte ya da işten ayrılmaya kadar giden bir durumda olabilmektedir.

### 1.2.3.5. Bağlamsal Faktörler

Bir sonraki süreçte birtakım bağlamsal durumlardan söz edilmektedir. Bu bağlamsal faktörler liderin gücü, örgütsel politikalar, iş grubu düzenlenme şekli ve örgütsel kültürden oluşmaktadır (Dienesch ve Liden,1986);

Bağlamsal faktörler bazında liderin gücü, liderin üyelerini belirli koşullarda etkileyebilmesi, onları amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk edebilmesi için yeteri kadar güç, otonomi ve kaynağa sahip olmasının gerekliliğidir. Burada kilit nokta liderin üstleriyle, özellikle ilk üstü ile olan etkileşimidir. İlk üstü ile olumlu ilişkilere sahip olmayan bir liderin; üstü ile olumlu ilişki içinde olan liderlere kıyasla, üyelerine daha az tekliflerde bulunduğu gözlemlenmektedir.

Öte yandan astların davranışlarını değerlendiren liderler, bağlamsal faktörler bazında örgütsel politikalardan da etkilenebilmektedir (Green ve Liden,1980). Bir başka deyişle liderin üyesine nasıl davranacağı, karşılıklı bulunacağı örgüt politikaları aracılığıyla şekillendirmektedir. Bazı sendikalaşan organizasyonlarda, astlar/üyeler arası farklılaşmaların yapıyor olması (iç grup ve dış grup şeklinde ayrımların yapılması) sözleşme ihlaline karşılık gelebilmektedir.

Bir diğer bağlamsal faktör, iş grubunun düzenlenme şeklidir. Zaman, enerji kısıtı ve kaynak kıtlığı gibi sebeplerle lider, her üye ile aynı düzeyde etkileşimde değildir (Dansereau vd., 1975). Bu nedenle lider az grup üyesi ile yakından etkileşimdedir düşüncesine göre, liderin altında iş görmekte olan iç grup üyeleri anlamında, gerekli sayı dolduğunda, yeni üyeler bu liderler ile yakın etkileşim imkânını neredeyse hiç yakalayamamaktadır.

Bağlamsal faktörler noktasında ele alınması gereken noktalardan biri de örgüt kültürüdür. Genel itibariyle kültür kavramı tanımlanması zor bir terimdir (Spencer-Oatey ve Franklin, 2012). Burada ele alınan örgütsel bağlamdaki kültürü değerler, normlar ve resmi olmayan uygulamalar bütünü olarak ele almak mümkündür. Organizasyon kültürü ile lider üye etkileşimi arasında ilişki bulunmaktadır. Kültür bu etkileşimde hangi boyutların ön plana çıkacağına ilişkin bir çerçeve çizmektedir.

### 1.2.4. Lider Üye Etkileşimi Boyutları

Günümüz araştırmacıları lider üye etkileşiminin, çok boyutlu kavram olduğunu belirtmektedirler. Lider üye etkileşimini çok boyutlu bir kavram olarak ele almanın teorik yönü yanı sıra, pratikte de karşılığı bulunmaktadır. Bu kapsamda lider üye etkileşimi boyutları sadakat, katkı ve etki olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden,1986). Öte yandan Liden ve Maslyn bahse konu üç boyuta ilave olarak mesleki saygı boyutunu da literatüre kazandırmıştır (Liden ve Maslyn,1998).

#### 1.2.4.1. Sadakat Boyutu

Sadakati örgütsel anlamda, lider ve üye ikilisinin birbirlerini diğer şahıslara karşı desteklemeleri olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka tanımla sadakat, lider ve üyenin davranışlarının taraflarca sorgulamaksızın kabul edilmesi olarak açıklanmaktadır. Lider ve üye karşılıklı olarak ve fikirlerine saygı duyarak birbirlerine sahip çıkmaktadır. Sadakat kavramından bahsedebilmek için, durumdan duruma değişmeyen tutarlılık gösteren bir noktanın varlığının olması gerekmektedir (Liden ve Maslyn,1998).

#### 1.2.4.2. Katkı Boyutu

Katkı, bireyin davranış ve tutumlarının lider üye etkileşimi üzerindeki rollerinin tamamıdır. Öte yandan lider ve üyenin amaçlar doğrultusunda meydana getirdiği iş kapsamındaki çıktıların, mevcut düzeyi de katkı boyutunu tanımlamaktadır (Jex ve Britt, 2014). Örgütsel faaliyetlerin değerlendirilmesi noktasında lider ve üyenin sorumluluk alarak, iş tanımında yer almayan görevlerin de -ki bu nokta bağlamsal performans ile ilişkilendirilebilmektedir- yerine getirilmesidir. Bu anlamda daha çok katkı sağladığı düşünülen bireye örgütsel anlamda daha fazla destek ve kaynak sunulabilmektedir (Liden ve Maslyn,1998).

### 1.2.4.3. Etki Boyutu

Etki boyutuna göre, ikilinin karşılıklı olarak beğenisi, iş veya profesyonel değerlerdense öncelikle kişilerarası çekime bağlı olabilmektedir (Liden ve Maslyn,1998). Etki boyutu, lider üye etkileşiminin sürdürülebilirliği açısından göreceli bir öneme sahiptir. İşe dayalı bir etkileşim söz konusu olduğunda, etki boyutunun tesiri daha az olabilmektedir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, işe dayalı etkileşimler yanında, iş dışı etkileşimler de bulunmaktadır ki etki tesiri bu noktada daha fazla olabilmektedir. Ayrıca etki kavramı, lider ve üye arasındaki etkileşimi, diğer boyutlar olan sadakat ve katkı boyutlarından daha çok etkileyebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

### 1.2.4.4. Mesleki Saygı

Lider ve üye ilişkisinde, bireylerin örgüt bünyesindeki başarılarının örgüt dışındaki hayata yansımalarıyla, elde ettikleri itibara karşı duydukları saygı duygusu, mesleki saygı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin deneyimleri, organizasyon bünyesindeki diğer çalışanların bu bireye dair düşünceleri, kazandığı ödüller mesleki saygıya verilen önemi arttırmaktadır. Bu anlamda mesleki saygı üyelere (astlara) kıyasla, liderlerde daha çok içselleştirilmiş olabilmektedir (Sin, Nahrgang ve Morgeson, 2009).

## 1.2.5. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Dayanakları

Lider üye etkileşimi teorik anlamda Rol Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi ve Eşitlik Teorisi ile temellenmektedir.

### 1.2.5.1. Rol Teorisi ve Lider Üye Etkileşimi

Rol teorisi sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji arasında bir köprü görevi gören bir bakış açısı sunmaktadır. Rol teorisinin odak noktası, kişilerin davranışları nasıl kavramsallaştırdığıdır. Bu teoriye göre, bireyler davranışlarını sosyal kategorilere

göre şekillendirmektedir. Her role göre kişiden belirli beklenen görevler, normlar ve kişinin yerine getirmesi gereken sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal kategoriler çerçevesindeki bu rollerin birbiriyle ilişkili olduğu da belirtilen ayrı bir husustur (Biddle, 2013). Bu kapsamda lider ve üyeye ilişkin roller esas alınmaktadır. Çalışanlardan örgütsel anlamda beklenen birtakım beklenti, görev ve sorumluluklar bulunmaktadır.

Rol teorisine göre üyeler, liderleri tarafından iş yapma becerileri, sorumlulukları ve iş başı davranışları gibi konular hakkında sürekli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedirler. Liderleri tarafından üyeden beklenen davranışlar ile, rol gereği kendisinden beklenen çıktılar kıyaslanmaktadır. Şayet üye, rol beklentisine uygun davranıyor ise, lider tarafından kendisine güven duyularak lider üye etkileşimi kaliteli bir hâl alabilmektedir. Liderin üyeden beklenen birtakım rollere uygun davranışların yanı sıra, bireylerin örgüt içerisinde iletişim kurduğu diğer bireylerle de bir rol ilişkisi bulunmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997). Öte yandan liderlerin de örgütsel çerçevede birtakım rollerinin olduğu unutulmamalıdır. Liderlerin denetim, kaynak dağıtma, bağlantı kurma gibi rolleri bulunmaktadır ki bu anlamda bu rollere uygun davranmanın örgütsel amaçlara ulaşmada yeri büyüktür (Liden, Maslyn 1998).

#### 1.2.5.2. Sosyal Değişim Teorisi ve Lider Üye Etkileşimi

Sosyal Değişim Teorisi Homans, Blau ve Emerson tarafından sosyal psikoloji alanında farklı açılar kazanmıştır. Homans (1961), sosyal değişimi, en az iki kişi arasında gerçekleşen, somut veya soyut, az ya da çok bir ödüllendirme yönü olabilen veyahut maliyetli de olabilen bir alışveriş olarak görmektedir. İki taraflı A ve B aktörleri arasındaki bir ilişkide, A kişinin davranışlarının, B kişinin davranışlarını nasıl güçlendirdiğini ele alan bir sosyal etkileşim kavramıdır (Cook ve Emerson, 1987).

Örgütsel anlamda ve lider üye ilişkisi bağlamında, sosyal değişim teorisi ele alındığında, lider ve üye arasındaki ilişkilerde tarafların kaynaklarını değiştirmesi



yani bir işletme çatısı altındaki ilişkilerde, maddi ve maddi olmayan unsurların yer/taf değiştirmesi sonucu, bireyler arasında bir karşılıklılık beklentisi oluşabilmektedir. Lider ve üyeler bu değişimler ile birtakım olumlu çıktıları elde ettiklerinde birbirlerine olan güven artmakta ve değişim ilişkisi sürdürülebilirliğini korumaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Bir başka deyişle, iş gereklerini yerine getirmesi sonucu üyeye verilen maddi ya da maddi olmayan ödöl ile, bir karşılıklılık beklentisi oluşabilmektedir. Üye de bu ödüle cevap olarak yüksek performans ve bağlılık gösterebilmektedir.

### 1.2.5.3. Eşitlik Teorisi ve Lider Üye Etkileşimi

Eşitlik Teorisi alanyazına, John Stacey Adams tarafından kazandırılmıştır. Bireylerin belirli girdileri, aldıkları çıktıları/karşılıkları ile değerlendirmesi sonucu oluşan bir kavramdır. Çalışanların tatmin, motivasyon ve bağlılıkları açısından kendilerine sunulanları nasıl yorumladıklarını aktarmaktadır. Bireyler örgüte emek, zaman, eğitim, yetenek, tolerans gibi kavramları sunmakta ve örgütten karşılığında maaş, iş güvenliği, ek fayda, uyarı, itibar gibi kavramlar almaktadır. Bu süreçte çalışan sadece kendi girdi ve sonuçlarıyla ilgilenmemekte aynı zamanda diğerlerinin (çalışma arkadaşlarının/akranlarının) da girdi ve çıktılarıyla da ilgili değerlendirmeler ve birtakım kıyaslamalar yapabilmektedir (Leventhal, 1980). Genel olarak bu durum şu şekilde formülize edilebilmektedir (şeker,2014);

$$\frac{\text{Bireysel kazanımlar}}{\text{Bireysel olarak verilenler}} = \frac{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının kazanımları}}{\text{Göreceli olarak çalışma arkadaşlarının verdikleri}}$$

Eşitlik teorisi, lider ve üye kapsamında ele alındığında üyeler, liderlerinin kendilerine ve diğer üyelere sunduklarının, adil bir değerlendirmeye tabi olmalarını isterler. şayet üye, organizasyona daha fazla değer sağlamış ise, bunun gerektiği şekilde karşılığını almak ister. Aksi durumda bir eşitlilik sezilebilmektedir. Öte yandan, akranı daha fazla hak ettiği halde, kendisi daha çok çıktı ile ödüllendirildiğinde bir suçluluk duygusu oluşabilmektedir ki bu durum da yine bir eşitlilik düşünçesi oluşturabilmektedir. Tüm bu ağılardan, beklentiler

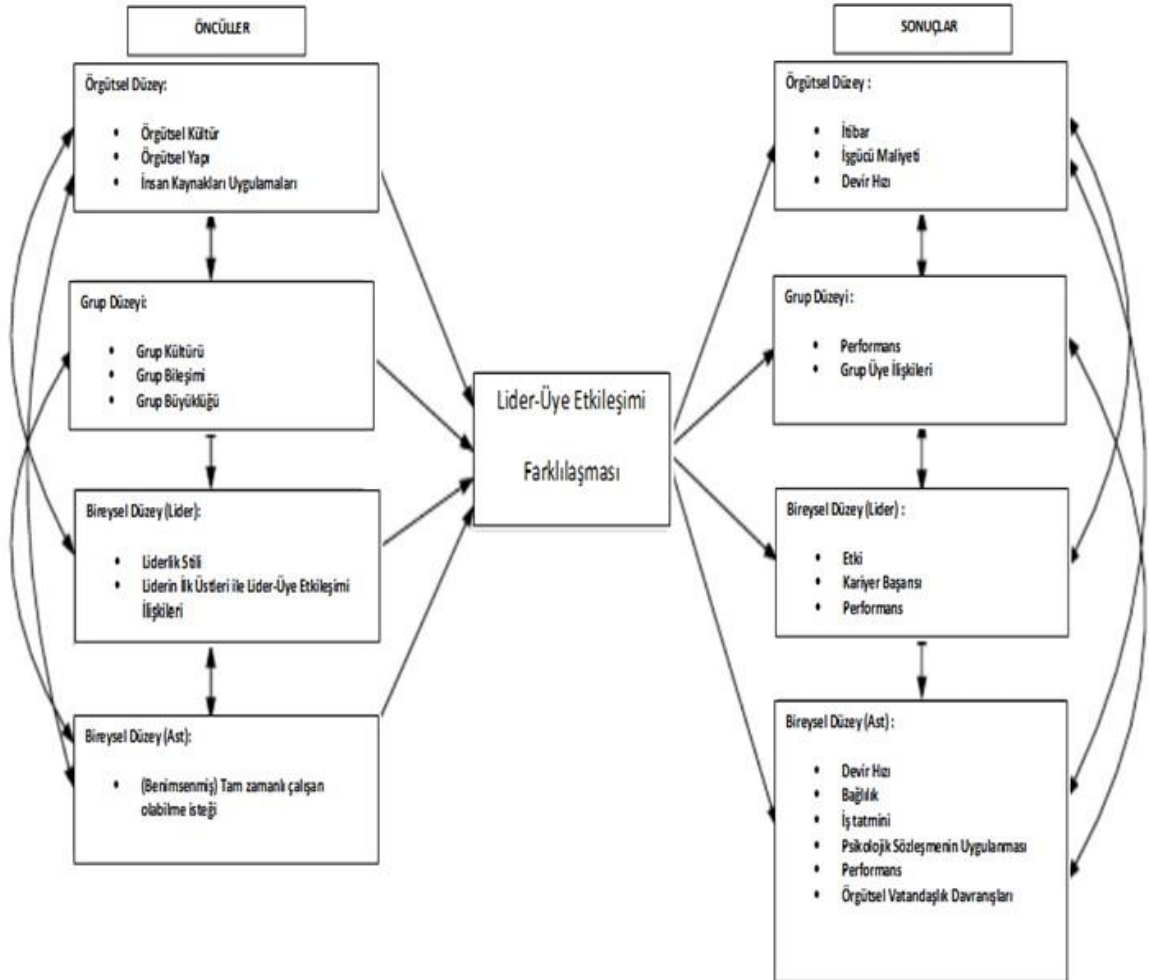
ile bağdaştırılabilen eşitlik kavramı yüksek performans ve lider üye etkileşimini derinden etkileyebilmektedir (Sürücü, 2021).

### 1.2.6. Lider Üye Etkileşiminin Olası Etkileri

Lider ve üye etkileşiminde birtakım olası öncül ve etkileri ve bunların da kendi içinde etkileşimleri bulunmaktadır. Etkileşime dair olası öncül ve etkileri kapsamlı bir gösterim şeklinde aktarmak mümkündür;

#### Şekil 5

#### Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Henderson, Liden, Glibkowski ve Chaudhry (2009)

Lider ve üyelere ilişkin bireysel düzeydeki özellik ve davranışlar, grup ve örgütsel bağlam gibi değişkenler, lider ve takipçisi arasındaki etkileşime dair literatürde ilgili öncüller olarak yer almaktadır. Bu anlamda lider üye etkileşimine dair öncüller ayrıntılı olarak bireysel, iş grupları ve örgütsel bağlamda incelenebilmektedir (Henderson vd., 2009);

Bireysel düzeydeki lider üye etkileşimi öncülleri kapsamında, lider ve üyeye ilişkin birtakım özellikler yer almaktadır. Üye (ast), lideri tarafından yeterli ve güvenilir algılanıyorsa, üyenin değerleri, davranış ve demografik özellikleri lider ile uyum içerisinde ise olumlu bir lider üye etkileşiminden bahsetmek mümkündür. Üye ya da liderin uyumluluk durumu, dışa dönük olması, olumlu duygulanımlarda bulunma hali gibi özellikler ile lider üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Mahsud, Yukl, ve Prussia, 2010). Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireylerin, içedönük kişilerin aksine kişilerarası ilişkiler noktasında daha iyi olduğu gözlenmiştir. Bu durum lider üye etkileşiminin kalitesini arttıran bir faktör olabilmektedir. Ayrıca bu dışadönük kişilik özelliğine sahip üyeler yeni deneyimlere daha açıktırlar. Bu sebeplerle içedönük çalışma arkadaşlarına kıyasla, liderleri ile daha sık etkileşime geçme ve sorumluluklarının arttırılması yönünde eğilim göstermektedirler. Bu yüzden ki liderler, kimlerin dışadönük olduğundan haberdar olarak liderlik sürecini yönetmelidirler (Phillips ve Bedeian, 1994).

Lider davranışları bakımından ilişki odaklı davranışlar, etkileşimi daha güçlü kılmaktadır. Bu anlamda lidere dair ilişki odaklı davranışlar; psikolojik destek sağlama, astların (üyelerin) katılımlarını sağlama, astları ve becerilerini geliştirme, endişelerini azaltmak ya da çeşitli konularda bilgi edinimleri için danışmanlık yapma, astlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermek şeklinde sıralanmaktadır. Bir başka açıdan, başkalarının duygularını anlama yeteneği ile ilgili olan empati de liderlik sürecinde ve üyeleriyle etkileşiminde önemli bir yer tutmaktadır. Öte yandan etik değerleri ön planda tutan liderler, astlarını koruma ve refahları için endişe duymaktadır. Onları geliştirme ve güçlendirme isteği

içindedirler. Bu sebeple astlarıyla işbirliğine dayalı bir ilişki kurma ve sürdürmek isterler (Mahsud, Yukl, ve Prussia, 2010).

Alanyazında birbirinden bağımsız gibi dursa da bazı liderlik yaklaşımları da lider ve takipçileri arasındaki farklı süreçleri açıklama noktasında birbirini tamamlayabilmektedir; Hem dönüşümcü hem de hizmetkar liderlik, lider üye etkileşimi modeliyle örtüşebilmektedir. Her iki yaklaşım da üyelerinin tam olarak potansiyellerine ulaşabilmeleri amacıyla liderlik uygulamalarını içermektedir (Henderson vd.,2009).

Bir diğer açıdan, bir kişilik özelliği olan kontrol odağı kavramı da lider ve üyenin süreçlerini etkilemektedir. İç kontrol odağı, bir bireyin kendi davranışlarını ve hayatını kontrol edebileceğine ilişkin inancıdır. Çalışmalar iç kontrol odağına sahip bireylerin, dış kontrol odaklı bireylere kıyasla oryantasyon anlamında, çalışma ortamlarına ve çalışan kişilere uyumluluk anlamında farklılıklar gösterdiğini kaydetmiştir. Bahse konu kontrol duygusu da sürece aktif olarak katılma davranışları ile açığa çıkmaktadır. Bu kişiler, etkileşimde buldukları çevrelere pasif olarak uyumlu olmaktansa, inisiyatif temelli davranışları tercih edebilmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994). Lider ve üye etkileşimi de iç kontrol odaklı olan bireyler ile dış kontrol odaklı bireyler anlamında farklılıklar gösterebilmektedir. Liderlerin çalışanlarının iç veya dış kontrol odaklı çalışan olduğunu bilmesi ve ona uygun görevlendirmelerde bulunması örgüt ve hedefler adına daha faydalı olabilmektedir.

Lider üye etkileşiminin grup düzeyinde öncülleri ele alındığında, iş grubunun büyüklüğü ve bileşimi önemli öncüllerdendir. Burada grup büyüklüğü kavramı liderin kontrol alanı olarak da değerlendirilebilmektedir. Kontrol alanı hiyerarşik bir otoritede bir liderin yönetebileceği ve kontrol edebileceği kişi sayısıdır. Diğer bir ifadeyle bir üste bağlı ast sayısını ifade etmektedir (Ouchi ve Dowling, 1974). Grup büyüklüğü arttıkça, bir başka deyişle liderin kontrolü altındaki birey sayısı arttıkça; üyelerin bilgisi, becerisi, yetenekleri, demografik özellikleri, değerleri ve lidere benzerlik oranları da çeşitlilik göstermektedir. Bu anlamda çeşitlilikler açığa

çıktıkça, liderin zaman ve çabasını tüm grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine göre ayırması zorlaşabilmektedir. Bu yüzden ki, bir liderin çok fazla sayıda üyesiyle tüm bu kaynaklarını eşit ölçüde paylaşması mümkün olmayabilmektedir (Henderson vd., 2009; Schyns, Paul, Mohr ve Blank, 2005). Bu durum iç grup kavramını ortaya çıkararak, bu gruptaki üyelerle daha fazla etkileşimi doğurabilmektedir. Ancak liderin zaman ve kaynak ayırmasında büyük ve çeşitli gruplarda, belli grup üyelerine ayrıcalıklı davranması gerektiğini söylemek eksik ve yanlış olabilmektedir. Belirli çalışmalara göre, bağlam dahilinde doğru ve uygun bir liderlik stili benimseyen liderler, üyeleri ile özdeşleşmelerini arttırarak, ilişkilerini büyük ölçüde geliştirebilmektedir. Dönüşümsel ve hizmetkar liderlik bu anlamda öne çıkan liderlik stilleri arasındadır (Liden, vd., 2008; Henderson vd.,2009). Bu açıklamalar ışığında, lider ve üyelerine ilişkin bireysel düzeydeki özellik ve öncüllerin, grup düzeyine olan yansımalarını görmek mümkündür.

Bireyler ve gruplar arasındaki aktarımlar ile öncelikle grup kültürleri daha sonra ise örgütsel düzeyde bir kültür ortaya çıkmaktadır. Bu durum lider ve üyeleri arasındaki etkileşimi gerek grup bazında gerekse örgütsel düzey için önemli kılmaktadır (Henderson vd., 2009). Bahse konu lider üye etkileşiminde grup/üye-lider bileşimlerine dair değerlendirmeler, Byrne'nin literatüre kazandırdığı Benzerlik-Çekim İkilemi ile ilişkilendirilebilmektedir. Yaklaşımına göre, kişiler kendilerine benzeyen bireylerden etkilenebilmektedir. Temelinde pekiştirme kavramı yatmaktadır. Bireyler benzerlik (similar-to-me effect) gördüğü bireyler sayesinde sosyal ve toplumsal hayatta yalnız olmadıkları duygusuyla, benlik kavramlarını olumlu etkilemektedirler (Byrne, 1971). Tam aksi olduğunda yani benzerliğin olmadığıda, bu kişileri kendilerinden uzak görerek paylaşım ve etkileşimlerini bu doğrultuda ayarlayabilmektedirler. Bir başka açıdan, grup içi karşılıklı görev bağımlılığı, grup üyeleri arasında bir etkileşim sağlamaktadır. Düşük grup içi görev bağımlılığında, grup üyeleri birbirlerinden bağımsız bir şekilde çalışmaktadır. Buna karşılık yüksek grup içi görev bağımlılığında grup üyeleri arasında daha yakın etkileşimler söz konusudur (Henderson vd.,2009). Açıklamalardaki tüm bu durumlar, lider üye etkileşim sürecinde, etkileşim kalitesi

ve iç/dış gruplara ilişkin konular ile doğrudan ilişkilendirilebilecek noktaları oluşturmaktadır.

Lider üye etkileşimine ilişkin, birçok sonuç/çıktıya gerek teoride gerekse pratikte çeşitli durum ve kavramla karşılaşmak mümkündür. Bu sonuçlar bireylerin tutum ve davranışlarındaki karşılıkları ile hissedilir hale gelebilmektedir. Lider üye etkileşimine ilişkin çeşitli çalışma sonuçlarını Kang ve Stewart, 2007 yılındaki araştırmalarında biraraya getirmiştir. Çalışmaya göre, yüksek etkileşim sonuçlarına dair ilgili tutumları; iş tatmini, işe adanma, iletişimsel tatmin, örgütsel bağlılık şekliyle sıralamak yerinde olacaktır. Bunların yanı sıra ilgili davranışsal sonuçlar; örgütsel vatandaşlık davranışı, astların devir hızı, yenilikçi birtakım davranışlar, akranlar arası işbirlikçi davranışlar ve bu davranışlara ek olarak daha birçok şekilde karşımıza çıkabilmektedir.

Lider ve üyeler arasında daha önce ilgili başlıklar altında da bahsedildiği üzere, lider bir grup içinde çeşitli üyelerle yüksek, diğer üyelerle düşük kaliteli ilişkiler kurabilmektedir. Bu anlamda bazı üyeler ile daha dinamik ve etkileşimli bir farklılaşma süreci açığa çıkabilmektedir. Üyelerin tutum, etkileşim ve iş süreçlerine katılımları da bu yönde değişiklik göstermektedir (Henderson vd., 2009). Üyeler bakımından kaliteli bir lider üye etkileşimi; yüksek performans, memnuniyet, olumlu rol algıları ve daha güçlü bir örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilebilmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Lider üye etkileşimindeki farklılaşmalar, bağlılığı etkileyebileceği gibi gönüllü ya da gönülsüz gerçekleşen devir hızını, ardından işgücü maliyetini de etkileyebilmektedir (Henderson vd.,2009).

Lider ve üye arasındaki dikey yönlü ikili ilişkiler ile, işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu ilişki negatif yönlü bir ilişkidir (Ferris, 1985). Bu durumu tasdik eder nitelikte bir başka durum şu şekildedir; yüksek kaliteli etkileşimde, üyeler gördükleri örgütsel destek ile liderlerine duymuş oldukları sadakatten, buldukları örgüte de bir bağlanma yaşayabilmektedirler

(Eisenberger, Huntington, Hutchison, ve Sowa,1986). Çünkü üyeler için bu liderler bağlı oldukları kuruluşu temsil etmektedir.

Öte yandan liderler, etkileşiminin yüksek olduğu bireyleri daha çok yetkilendirme eğilimindedirler (Yukl ve Fu ,1999). Üyelere verilen bilgiye erişim kolaylığı yanı sıra gerçekleştirilmesi güç görevlerin, yüksek kaliteli etkileşimlerde, üyeler için işin anlamlılığını arttırması gerektiğini belirten çalışmalar da mevcuttur (Aryee ve Chen, 2006). Bir başka açıdan liderler, üyelerinin mesleki yeterlilikleri noktasında katkılar sunabilmektedirler. Bu katkı durumu lider üye etkileşiminin yüksek olduğu taraflar arasında daha çok görülmektedir. Bu açıdan lider üye ilişkisi ile mesleki öz yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Schyns, Paul, Mohr ve Blank, 2005).

Liderler takipçilerini potansiyelleri doğrultusunda çeşitli kaynaklar da sunarak desteklerler. Böylelikle süreç içerisinde bu takipçilerin potansiyellerinden yararlanmaktadırlar. Tüm bu süreç sonunda olumlu çıktılar elde edebilecekleri gibi, bağlamdan bağlama değişebilen liderlik davranışları etik olarak algılanmayabilmektedir. Bu sebeple lider üye etkileşiminin farklılaşmasının, örgütsel itibarı olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebileceği unutulmamalıdır (Henderson vd.,2009).

Formal iş tanımlarında yer almamasına karşın, organizasyona istenenin üzerinde katkılarda bulunan çalışan davranışı olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı ile, lider üye etkileşimi arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeptendir ki, lideri ile yakın iletişim halinde olan çalışanlar organizasyona, kendilerinden beklenenden daha çok katkılar sunabilmektedir (Ilies, Nahrgang, ve Morgeson, 2007).

### **1.3. İŞYERİ YALNIZLIĞI**

Bu başlık altında genel hatlarıyla yalnızlık kavramına, tür, boyut ve aşamalarına ardından örgüt bünyesinde yaşanmakta olan işyeri yalnızlığı kavramına,

boyutlarına, beraberinde getirebileceği sonuçlarına ve işyeri yalnızlığı ile başa çıkma metotlarına yer verilecektir.

### 1.3.1. Yalnızlık Kavramı

İnsan yaşı, cinsiyeti, ırkı ne olursa olsun sosyal bir varlıktır. Bu sebeptendir ki, hayatının her alanında ve anında sosyalleşmeye, çevresinden destek görmeye gereksinim duymaktadır (Çavuş ve Pekkan, 2017). Ancak günümüz dünyasındaki hızla gerçekleşmekte olan değişim faaliyetleri, tırmanan hem ulusal hem de uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, değişen öncelik ve algılar gibi birçok sebepten doğan bir yalnızlık kavramı sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorunun etkisini derinden hissettirdiği bir gerçektir. Öyle ki İngiltere’de yalnızlık sorunu ile ilgili çeşitli stratejiler geliştirerek başa çıkılabilmesi için yalnızlıktan sorumlu bir bakanlığın kurulması gündeme konu olmuş bir durumdur (Pimlott, 2018). Yalnızlık olgusu gerek bireysel gerekse toplumsal anlamda birçok alanı etkilemektedir. Bu alanlardan biri de örgütsel çatı altında yaşanmakta olan yalnızlık duygusudur. Bu anlamda öncelikle, genel hatlarıyla yalnızlık kavramına odaklanmak yerinde olacaktır.

Bireyin birtakım sosyal becerilerindeki eksiklikleri yanı sıra yukarıda da değinilmiş olan birçok nokta, yalnızlık ile sonuçlanabilmektedir. Yalnızlık, bireylerin sosyal ilişki ağlarında gerek kalite gerekse niceliksel anlamda göze çarpar nitelikte istenmeyen deneyimlerdir. Yalnızlık duygusu ile ilgili bazı önemli noktalar ön plana çıkmaktadır (Perlman, Peplau ve Goldston, 1984);

- Yalnızlık, bireylerin sosyal ilişkilerindeki eksiklik ve aksaklıklardan meydana gelmektedir. Bu anlamda bireyin gerçekte var olan sosyal ilişkileri ile gereksinimi olan sosyal ihtiyaç ve isteklerinin uyuşmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda bireysel ve sosyal ihtiyaçlardaki değişimlerden de kaynaklanabilmektedir.



- Yalnızlık öznel bir deneyimdir. Bu noktada nesnel şekilde sosyal soyutlanma/izolasyon kavramı ile eş anlamlı değildir. İnsanlar kalabalık içinde dahi kendilerini yalnız hissedebilmektedir.
- Yalnızlığın olumsuz yönleri olmasına rağmen itici bir güce sahip olduğu da bir gerçektir. Ancak kişisel gelişim anlamında teşvik edici bir deneyim olsa da hoş karşılanmayan durumlara ve strese yol açtığı da diğer bir gerçektir.

### 1.3.2. Yalnızlık Kavramının Türleri, Boyutları ve Aşamaları

Sadler (1978), beş farklı yalnızlık deneyiminden bahsetmektedir. Bunlardan ilki psikolojik yalnızlıktır. Bireye dair benliğin parçalarının arasında bir ilgi, uyum ve ilişki bulunamaması durumudur. İkinci tür yalnızlık kişilerarası yalnızlık olarak ele alınmaktadır. Bu noktada birey kendini diğer bireylerden farklı olarak algılayıp sınıflandırmaktadır. Üçüncü tür yalnızlık ise, kozmik yalnızlıktır. İnanış gereği birtakım bağların olmaması nedeniyle Yaratan ve/veya doğadan uzaklaşma ya da onlara ilişkin yabancılaşma hissidir. Dördüncü tür ise, kültürel yalnızlık olarak adlandırılmaktadır. Kültürel anlamdaki eksiklik ya da birtakım değişimlerden kaynaklanan diğerlerinden ayrılma/uzaklaşma duygusudur. Beşinci yalnızlık çeşidi ise sosyal yalnızlıktır. Bu anlamda birey diğerlerinden ve grup/topluluklardan soyutlanmaktadır. Richmond ve Picken (1986) ise aynı kavramları İngilizce karşılığında baş harflerini esas alacak şekilde "Beş C" olarak kodlamaktadır. Bunlar (1) uyum (congruence), (2) arkadaşlık (companionship), (3) görüş birliği (communion) (4) gelenek (custom) ve (5) topluluk (community) şeklinde adlandırılmaktadır.

Birey tek başınalık durumundan kendini kurtarmaya çalışır. Bu anlamda ya kendi gibi bir varlık ile ya da ilahi bir varlıkla ilişki, etkileşim kurabilmek için uğraşır (Yalom, 1999). Ancak, her zaman bu konuda başarılı olamayabilmektedir. Yalnızlık olgusu sebeplerine ve belirtilerine/özelliklerine göre farklı boyutlar halinde karşımıza çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları derin, sosyal, duygusal ve gizli yalnızlık olarak sınıflanabilmektedir (Yaşar, 2007);

Derin yalnızlık kavramı depresyon olgusu ile bağdaşan bir yalnızlık türü iken, sosyal yalnızlık bir diğer adıyla ilişkisel yalnızlık aidiyet duygusu ile ilişkilendirilmektedir. Birey kendisini bir grup veyahut toplumun parçası olarak göremezse sosyal yalnızlıktan muzdarip olabilmektedir. Duygusal yalnızlık durumu ile karşı karşıya kalan bireyler, ruhsal manadaki beklentilerine karşılık bulamamaktadır. Bu noktada yakın ve özel ilgi/etkileşimden yoksunluk durumu söz konusudur. Dışarı yansıtılmayıp, içsel sıkıntılara sebep olan yalnızlık boyutu ise gizli yalnızlık olarak tanımlanmaktadır.

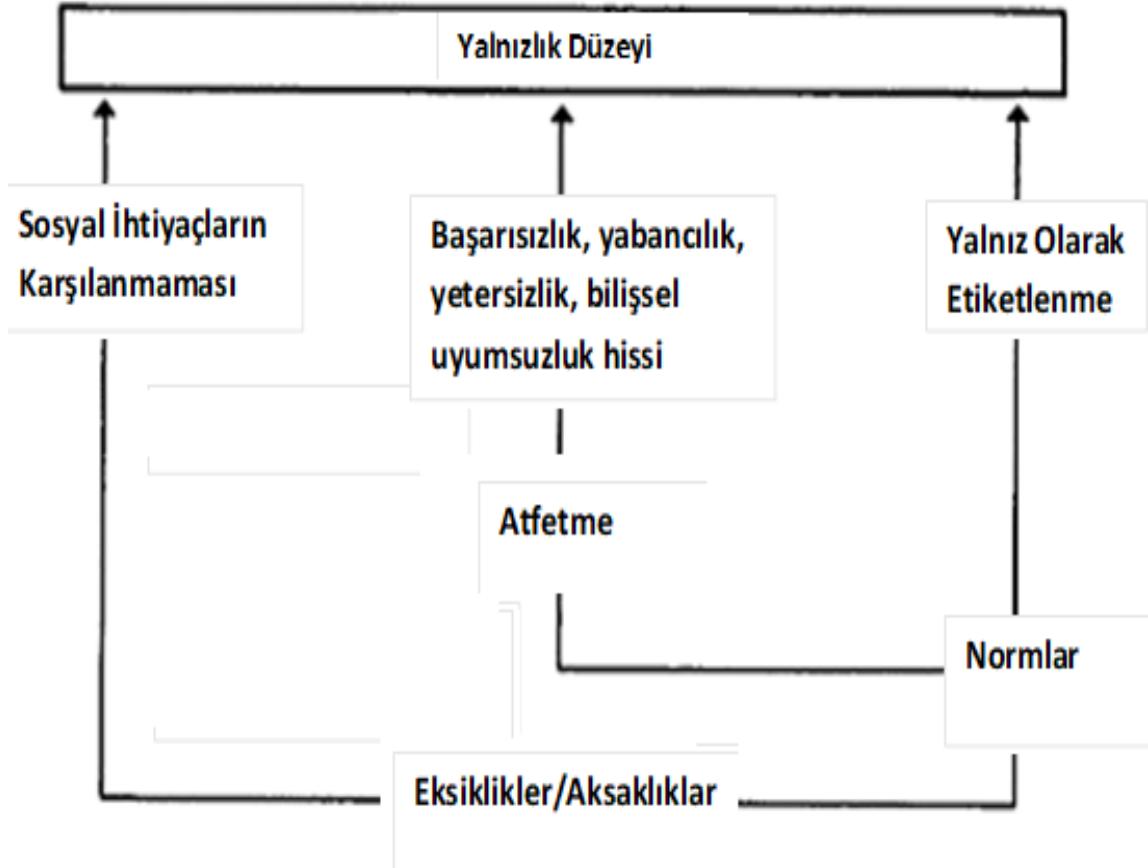
Öte yandan Hymel, Tarulli, Hayden Thomson ve TerrellDeutsch (1999) yalnızlığın boyutlarını duygusal, bilişsel ve kişilerarası bağlamlar boyutları şekliyle sınıflamaktadırlar. Duygusal boyut, acı veren duygular ile bağdaştırılarak çoğunlukla sıkılma ve üzüme duygularıyla ilişkilidir. Bilişsel anlamdaki yalnızlık ise, temel sosyal ilişkilerde, kişilerarası ve sosyal ihtiyaçların tatmininde algılanan birtakım niteliksel ve niceliksel eksikliklerin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda arkadaşlık, bir gruba dahil olma, duygusal açıdan destek, şefkat, kişisel manada değer artırılması gibi noktalarda yaşanan ve algılanan eksikliklerdir. Kişilerarası bağlamlar boyutu, fiziksel uzaklığa dair çeşitli noktalarla ilişkilendirilebilmektedir. Kaybolma, ayrılma, geçici anlamda yokluk ve psikolojik uzaklaşma (çatışma, reddedilme, kırılma vb.) durumları örnek olarak verilebilmektedir.

İnsanları yalnızlık konusunda net bir şekilde kategorize etmek doğru bir değerlendirme olmayacaktır. Bireyler kesin bir şekilde sadece çok yalnızlık çeken veya yalnız hissetmeyen şekliyle iki ekstrem uçta bulunmamaktadır. Bu durumda bireyler sürekli bir çizgi şekliyle ele alınan çok yalnızlık hissetme ve yalnız hissetmeme arasında herhangi bir noktada yer alabilmektedirler. Bu sürekli çizgide bireyin hangi noktada yer aldığı, deneyimlemekte olduğu sosyal eksikliğe göre belirlenmektedir. Öte yandan bireyler, diğerleri tarafından “yalnız” olarak etiketlenilme endişesi taşımaktadırlar. Bu durum kişi dışındaki bir başka norma atfedilmez ise sonucunda başarısızlık, yetememe duygusu ve bilişsel anlamda uyumsuzluk gibi konuları da beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda sosyal eksiklikler, sosyal normlar ve sorumluluğa dair nitelikler; yalnızlığa ilişkin

aşamalar olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç bir gösterim ile Şekil 6'da aktarılmıştır.

### Şekil 6

#### Yalnızlığın Üç Faktörü Modeli



Kaynak: Murphy ve Kupshik (2006)

Öte yandan Rokach, yalnızlığın gelişiminde 6 aşamadan bahsetmektedir. İlk aşama probleme ilişkin haberdar olma ve acı çekme; ikinci aşama problemi kabullenmeme yani inkâr etme durumu; üçüncü aşama alarm verme yani korkuya, telaşa kapılma ve olayı anlama; dördüncü adım sebepleri araştırma ve kendinden şüphe duyma; beşinci aşama kabullenme ve son olarak altıncı aşamanın başa çıkma olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda bireyin yalnızlık

duygusuna sahip bir birey olduğunu fark etmesi, içinde bulunduğu aşamaya bağlı olabilmektedir (Rokach, 1998).

Tüm bu bahsedilmiş durum ve süreçler, günlük hayatın büyük bir çoğunluğunu kapsayan iş hayatında da yaşanabilmektedir. Bu sebeptendir ki, işyerinde yalnızlık kavramı incelenmeye değer bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.3.3. İşyeri Yalnızlığı Kavramı

Bireyler sosyal anlamda ilişki kurmak isterler. Bu durum örgütsel çatı altında da devam etmektedir. Ancak birey, ilişkisel ve iletişimsel anlamda birtakım problemlerle karşı karşıya kalabilmekte ve böylelikle kendi içine kapanabilmektedir. Bu nokta yalnızlık duygusu ile bağdaştırılmaktadır. Yalnızlık olgusu, temel ve derinden etkilere sahip insanî deneyimlerdendir. Bu sebeple yaşamın birçok alanında, bireysel ve örgütsel hayatta karşımıza çıkabilmektedir (Çetin ve Alacalar, 2016).

Önemli noktalardan biri, yalnızlık kavramının sosyal yaşam ve işyeri sınırları içinde farklılıklar göstermesidir. Bir diğer ifade ile günlük yaşamında yalnızlık çekmeyen bir birey, örgütsel çerçevede bu yalnızlık olgusuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütsel anlamda deneyimlenegelen yalnızlık kavramı, örgütün bireye sunmadığı destek ve fırsatlar, yaşanan birtakım eksiklikler ve de bireylerarası iletişimin istenilen düzeyde olmamasından doğabilen bir tek başlılık durumudur (Wright vd., 2006). Bir başka tanımla örgütsel bağlamdaki yalnızlık, çalışanın bireysel iradesi ve örgüt yapısından kaynaklı olarak kendi dünyasına dönmesi ve diğer bireyler ile var olan iletişimini kesmesidir (Bozkurt, 2019).

İşyeri yalnızlığının tanımı ve derecesi, çalışanların öznel ve duygusal değerlendirmeleri ile kavramsallaşır. Bu anlamda kendini grubun bir üyesi olarak hissetme duygusu, insan davranışları üzerinde merkezi bir etkiye sahiptir (Hill, 1987). Buradan da anlaşılacağı üzere, insanların yakın kişilerarası bağlara sahip

olması, uyumlu ilişkiler kurabilmesi ve başkalarıyla birlik duygusuna sahip olabilmesi durumları önem arz etmektedir (Mehrabian, 1997). Çalışanlar, aidiyet duygusunun, birlikte çalıştığı bireyler ve örgütler tarafından karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilenmektedirler (Özçelik ve Barsade, 2018). Bu anlamda çalışanlar için iyi bir çalışma ortamı, çalışanların birbirlerine güven duyarak, yapılan işin benimsenmesiyle ve kendini grubun üyesi olarak görmesiyle gerçekleşebilmektedir. Aksi durumlar yalnızlık olgusu ile sonuçlanabilmektedir.

Kaynakların kıt olması sebebiyle, günümüz dünyasında sürekli bir rekabet halinde bulunan çalışanlar, örgüt çatısı altında her zaman destekleyici davranışlar ile karşılaşmayabilmektedirler (Peplau, Perlman ve Goldston 1984). Çalışanların akranlarından ve üstlerinden aldıkları destek neticesinde kendilerinde iyi oluş hali ve işi yapabilme yetkinliği bulabilmesi, bireysel gelişim ve örgütsel amaçlara ulaşma noktasında önemli yer tutmaktadır. Ancak bu durumların yalnızlık duygusu söz konusu olduğunda var olması güçleşebilmektedir.

Sosyal ilişkiler ve kurulma oranları, örgütün veya işin yapısından ya da çeşitli faktörlerden sıklıkla etkilenebilmektedir. Bu anlamda işyerinde beklenen sosyalleşme süreci belirli yönlerden engeller ile karşılaşabilmektedir. Bu da kurulmak istenilen sosyal ilişkinin kalitesinde ve iş temelli ilişkilerin gelişmesinde birtakım istenmeyen durumlara yol açmaktadır. Öyle ki yalnızlık, ilişkilerin kalitesinde bir çöküşü de göstererek, olumsuz bir örgütsel iklimin de tezahürünü ifade edebilmektedir (Wright, 2005).

#### 1.3.3.1. İşyeri Yalnızlığı Boyutları

İş yaşamında yalnızlık kavramı, farklı boyutlardan oluşmaktadır. Bu anlamda Weiss, ilk sınıflamayı bir başka deyişle, boyutlara ayırmayı iki grupta toplayarak yapmıştır. Bunlar duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık şekliyle adlandırılmaktadır. Wright, Burt ve Strongman İşyerinde Yalnızlık Ölçeği'ni

(LAWS – Loneliness at Work Scale) geliştirerek, boyutları sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olarak ele almıştır (Wright, Strongman ve Burt, 2006).

#### 1.3.3.1.1. Sosyal Arkadaşlık Boyutu

İşyeri yalnızlığı boyutlarından sosyal arkadaşlık boyutu, iş hayatındaki çeşitli ilişkilerin niceliği ile bağdaştırılmaktadır (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009). İlgili boyut başlığı altında çalışanların örgüt çatısı çerçevesinde kendilerini bir sosyal ağa ait hissedememesi durumu söz konusudur. İşyerindeki diğer kişiler ile iletişimsel anlamda sıkıntılar yaşama, bu bireylerle sosyal aktivitelere (parti, piknik vb.) katılamama, kendi bireysel düşüncelerini paylaşabilecek ve mola zamanlarını geçirebilecek kişileri/çalışma arkadaşlarını bulamama, kendini ifade edememe gibi noktalar sosyal arkadaşlık boyutu ile ilgili durumlardır (Mercan, Oyur, Alamur, Gül ve Bengül, 2012).

Sosyal arkadaşlık boyutu paylaşım, zamanı biriyle değerlendirme, grubun bir parçası olma ve güvenilir sosyal birlikteliklerde bulunma gibi olguları içermektedir. Bu kavram Weiss'ın (1973) sosyal yalnızlığa ilişkin çalışması ile temellendirilmiştir. Sosyal ağ ve sosyal fırsatların niceliğine ilişkin maddeler, bahse konu kavram ile ilgilidir. Bu sebeptir ki bu boyutu, bireyin işyerindeki ilişkilerinin ölçülebilir şekilde sosyal yönlerine ilişkin algısı olarak açıklamak mümkündür (Wright, Burt ve Strongman, 2006).

Sosyal yönden bir etkileşimin sağlanabilmesi adına, iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar sosyal ilişkiler sistemi dahilinde süreci yönetmektedirler. Bu süreç de eksiksiz bir iletişim imkanının sunulması ile başarıya ulaşabilmektedir. Çalışanlar duygu ve düşüncelerini ifade edebildiği ölçüde yalnızlık ve yetersizlik hissinden kendilerini alıkoyarak, iş arkadaşlarına ve üstlerine güven duyabilmektedir. İletişim için doğru zamanın bulunması ve uygun ilişkilerin kurulmasıyla, etkili bir sosyal etkileşim süreci yaşanabilecektir. Bu durumlar da örgütsel çatı altında sosyal arkadaşlık faktörünün önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Asunakutlu, 2002).

### 1.3.3.1.2. Duygusal Yoksunluk Boyutu

Örgüt bünyesinde ortaya çıkan duygusal yoksunluk boyutu çalışanın kendisini diğer kişilere karşı kapatarak, onlara düşünce ve duygularını aktarmaktan geri durması durumudur. Bu duyguya sahip kişi, mesai arkadaşlarının onu anlamayacağı düşüncesi içindedir. İş ortamında kendini rahat ve güvende hissetmeyen bir birey duygusal anlamda yoksunluk halindedir ve kendini grup içine dahil edilmemiş görmektedir ve de bir boşluk içerisinde hissetmektedir (Mercan, Oyur, Alamur, Gül ve Bengül, 2012). Bahse konu boyut, bireysel anlamda, yakın ilişkiler noktasında veyahut bağlanma anlamında birtakım durumların yokluğudur (Peplau, Perlman ve Goldston 1984).

Duygusal yoksunluk hisseden bireylerin, işyeri ve çalışma ortamları konularında birtakım endişelere sahip oldukları gözlemlenebilmektedir. Ayrıca aidiyet duygusundan da kendilerini yoksun hissederek ilişkilerinden niteliksel mânâda memnun değildirler (Wright, 2005). Duygusal yoksunluk boyutu, bahsedildiği üzere, çalışanın işyerindeki birlikte çalıştığı kişilerle olan ilişkilerinin niteliklerini anlamayı ve ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu anlamda hissetmek, dışlanmak gibi birtakım maddeleri içermektedir (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009). İlgili boyut bireylerin kurmuş oldukları sosyal manadaki ilişkilerin miktarlarıyla, sıklıklarıyla ve çevrelerindeki kişilerin sayıları ile alakalı değildir. Bireyin kendisini kalabalık içerisinde dahi yalnız hissedebildiği bir gerçektir (Kaplan, 2011).

Gerek duygusal gerekse sosyal yoksunluk anlamında işyeri yalnızlığını etkileyen birçok faktörün varlığından söz etmek mümkündür. Bu faktörler bireysel, sosyal ve örgütsel bağlamda karşımıza çıkabilmektedir. Genel itibarıyla işyeri yalnızlığını etkilemekte olan bu etmenler yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, aylık gelir, yerleşim yeri ve kişisel birtakım faktörler olarak görülebilmektedir (Kaplan, 2011). Belirtilmiş olan faktörlerin yanı sıra, diğer faktörleri teknolojinin gelişmesi, iletişime verilen önem, örgüt içerisindeki konum şekliyle belirtmek ve beraberinde daha birçok faktörü de sıralamak mümkündür.

Bulunulan pozisyon açısından yalnızlık durumu incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin işyerlerinde en çok karşılaştıkları sorun, diğer bireylerden kendilerini kopmuş şekilde hissediyor olmalarıdır. Üst düzey yöneticilerin sorumlulukları ve örgütsel anlamda birtakım beklentiler nedeniyle aile, arkadaş ve diğer bireylerden kendilerini soyutlayabildikleri gözlenmiştir (Adamson ve Axmith, 2003). Bu noktada meslekler anlamında grup üyelerini net bir biçimde, yalnız ya da yalnız değildir şeklinde sınıflamanın zor olduğunu belirten çalışmalar olsa da belirli araştırmalar, yöneticilerin ve profesyonellerin yalnızlık duygusunu diğer meslek gruplarına kıyasla, daha az deneyimlediğini ortaya koymaktadır (Page ve Cole, 1991). Bir başka çalışmada ise yönetici, uzman, teknisyen, satış, büro ve hizmet sektörü gibi alan ve mesleklerdeki görevini icra edenler incelendiğinde, diğer alan ve mesleklerdekilere kıyasla, en çok yalnızlık duygusu ile karşılaşan bireylerin, hizmet sektöründe çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Parlee, 1979).

İlgili literatür mesleki anlamdaki stresin de yine yalnızlık ile ilişkilendirilebildiğini göstermektedir. Daha üst pozisyonlarda yer alan bireylerin daha fazla stresle başa çıkması gerekebilmektedir. Çünkü üst konumunda yer almak beraberinde geri dönüt anlamında daha az imkânı getirmektedir. Ayrıca bu bireylerin yine daha az kişiyle sosyal diyaloglara girdiği görülmektedir. Çünkü üst pozisyonlar çok fazla kişiyi ihtiva etmemektedir (Page ve Cole,1991). Bir diğer araştırma, küçük işletme sahiplerinin iş yükleri ve streslerinin fazla olması sebebiyle daha çok yalnız hissettiklerini ortaya koymuştur (Gumpert ve Boyd, 1984).

Hane geliri arttıkça kendini yalnız olarak tanımlayanların sayısında da azalma görüldüğü ilgili çalışmacı kaydedilmiştir (Page ve Cole,1991). Weiss (1973) tarafından düşük gelir düzeyine sahip insanların, yalnızlık olgusuna daha çok eğilim gösterdikleri aktarılmaktadır (Weiss, 1973). Gelir düzeyi ile benzer olacak şekilde eğitim düzeyinin artmasıyla da bireylerin kendilerini yalnız olarak atfetmelerinin azaldığı görülmüştür. Bu durumlar gelir düzeyi ve eğitimin ekonomik faktörle diğer sosyal statüler anlamında, yalnızlık üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu yansıtmaktadır (Page ve Cole,1991).



Sosyal anlamda yeterli becerilere sahip olmayan bir birey yalnızlık duygusu içine düşebilmektedir. Çünkü çalışmalar, sosyal yetersizlik olgusu ile, yalnızlık arasında anlamlı sonuçlara ulaşmıştır (Wittenberg ve Reis, 1986). Yerleşim yeri ve yalnızlık etmeni incelendiğinde Kaplan'ın öğretmenler ile yapmış olduğu çalışmada kasabada görevini icra eden öğretmenlerin köy, ilçe ve de il merkezlerindekiyle kıyasla, daha çok yalnızlık duygusu ile karşı karşıya geldiğini kaydetmiştir (Kaplan, 2011). Yalnızlık duygusu ile medeni hal ilişkisi incelendiğinde araştırmacı Parlee (1979) beklentisi ile uyuşan bir sonuç bulmuştur. Buna göre evli olmayan bireylerin, evli olanlara kıyasla kendilerini daha yalnız hissettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Teknolojinin gelişmesi birçok yenilik ve kolaylığı beraberinde getirirse de birtakım dezavantajları da bulunmaktadır, yalnızlık olgusu da bunlardan biridir. Bireylerin sosyal anlamda ilişkilerini zayıflattığı bununla birlikte kendini ifade etmede güçlük çeken bir topluma dönüştürdüğü gerçeği hatta kimi zaman oluşturmuş olduğu bağımlılık duygusu neticesinde, bireyleri yalnızlığa sürüklediği de unutulmaması gereken bir gerçektir (Özen ve Sarıcı, 2010).

Yaş ve yalnızlık kavramı incelendiğinde literatürde net bir sonuca rastlanılmamaktadır. Kimi çalışmalar gençlerin yalnızlık hissiyle daha çok karşı karşıya kaldığını söylerken aksini belirten çalışmalar da mevcuttur. Bir araştırmada kendilerini yalnız olarak tanımlayanların 65-69 yaş civarlarında olduğu görülmüştür. Bu anlamda yalnızlık olgusunu daha çok hissetmelerinin sebebi, emekli hayatına geçiş yapmaları ve mesleki anlamda sosyal ağlarının, arkadaşlıklarının azalmasına bağlanılmaktadır (Rayburn, 1986). Öte yandan yaşlı ileri bireylere kıyasla genç yetişkinlerin, sosyal ilişkiler anlamında, birtakım gerçekçi olmayan düşüncelere sahip olmaları, bir başka anlatım ile bekledikleri ile gerçekleşen sosyal ilişkileri arasında farkların bulunması yönünden, gençlerce sosyal ilişki ve yalnızlık kavramının daha farklı yorumlandığı görülmektedir (Perlman, Peplau ve Goldston 1984).

Yalnızlık ve cinsiyet anlamında çalışmalar net sonuçlara ulaşmış olmasa da erkek ve kadın cinsiyetler arasında UCLA (University of California, Los Angeles - Yalnızlık Ölçeği) ölçeğini kullanan birtakım araştırmalar erkeklerin kadınlardan daha yüksek yalnızlık puanlarına sahip olduğunu göstermiştir (Schultz ve Moore, 1986; Stokes ve Levin, 1986). Bu noktada kadın ve erkeklerin yalnızlığı değerlendirmede farklı standartlar kullandığı belirtilmiştir. Erkeklerin yalnızlığı değerlendirme süreçlerinde daha çok grup odaklı ölçütler kullanırken; kadınlarınsa daha fazla ikili ilişkilere ve niteliklerine odaklandıkları görülmüştür (Stokes ve Levin, 1986).

#### 1.3.4. İşyeri Yalnızlığı Sonuçları

Yalnızlık ile ilgili çalışmalar, yalnızlığın acı veren ve zararlı bir olgu olduğunu, beraberinde negatif çıktıları da getirdiğini göstermektedir. İşyerinde yalnızlık yaşamakta olan bireylerin düşük performans gösterdikleri görülmüştür (Özçelik ve Barsade, 2018). Artan yalnızlık duygusunun akademik anlamda zorluğa ittiği ve başarıyı düşürdüğü bir başka çalışmada tespit edilmiştir (Benner, 2011).

Yalnızlık hissedilmesi neticesinde işyeri performansının istenilen düzeyde olmaması, aksine azalması beklenen bir durum olmaktadır. İlgili kavram performansın düşmesine, bu durum da bireylerde “başarısızım” düşüncesine hakim olmasına; böylelikle verimlerinin ve de iş anlamında doyumlarının düşmesine yol açabilmektedir (Mercan, Oyur, Alamur, Gül ve Bengül, 2012). Gumpert ve Boyd’a (1984) göre, iş tatmini oranının azalması durumu, verimlilik anlamında da birtakım düşüşler ile sonuçlanmaktadır. İşten duyulmayan tatmin ve verimlilik anlamında kayıplar, organizasyonlar adına ve örgüt amaçlara ulaşma noktasında istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. İşyeri yalnızlığı yaşayan bireylerin, iş tatminleri de olumsuz anlamda etkilenebilmektedir; yani işyeri yalnızlığı olgusu ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Cindioğlu, Polatçı ve Gültekin, 2017; Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

Doğru alışanı tercih edememiş olmak kadar, doğru iş ve işvereni tercih edememiş olmanın da birtakım maliyetleri söz konusudur (Demirel, 2019). Bu noktada işten ayrılma durumları bu maliyetlere katlanmayı gösterebilmektedir. Bir başka çalışma göstermiştir ki işyerinde yalnızlık düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018; Demir, 2020).

Yalnızlığın organizasyon bünyesinde önemli bir stres faktörü olduğu belirtilmiştir (Ukwuoma, 1999). İş yaşamında görülen stresin ast ve üstler açısından verimde düşme, çalışma ortamını bozma, odaklanmayı gleştirme gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu sebeptendir ki stres, yalnızlık ve beraberinde gelen birtakım sonuçlar üzerine düşülmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını gerektirmektedir (Cam, 2011).

İşkoliklik ile işyeri yalnızlığı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin fazla miktarda çalışarak kendilerine zarar verebilecek duruma gelmeleri hali, işkolik olma olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada işkolikliğin iki boyutu bulunmaktadır; bunlar aşırı çalışma ve zorlayıcı çalışma boyutlarıdır. İşyerinde yalnızlığın boyutlarından olan duygusal yalnızlık bir diğer ifade ile duygusal yoksunluk boyutu, bireyleri onları olumsuz etkileyecek bir biçimde aşırı çalışmaya itebilmektedir. Bu anlamda işyerinde yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun, aşırı çalışma ve zorlayıcı çalışma davranışlarını arttırdığı kaydedilmiştir (Karakaya, Büyükyılmaz ve Ay, 2015).

Görev ve iş tanımında zorunlu olarak yer almamasına ve biçimsel dl sisteminde doğrudan bir karşılığı olmamasına rağmen, bireylerin tercihlerine bağlı olarak örgüte katkıda bulunan davranışlardan olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile, işyerinde yalnızlık arasında, öğretmenler ile yapılan çalışmaya göre, bir ilişki tespit edilmiştir. Bireyler iş ortamlarında yalnızlaştığı örgütsel vatandaşlık davranışları olumsuz anlamda etkilenmektedir. Bu anlamda aralarında ters yönlü bir ilişki bulunduğu kaydedilmiştir (Karaduman, 2013). Bu durum işyeri

yalnızlığının beraberinde getirmiş olduğu negatif sonuçlardan birine açıklık getirmektedir.

### 1.3.5. İşyeri Yalnızlığı ile Başa Çıkma Metotları

Günün çoğu kısmını ve en verimli bölümlerini işyerinde geçirmekte olduğumuz günümüz dünyasında, karşılaşılmakta olan yalnızlık duygusu, bireye gerek psikolojik gerekse fiziksel yönden birçok zarar verebilmektedir. Hatta yalnızlık çeken bireylerin yanında, bu bireylerin aileleri ve arkadaşları da zarar görebilmektedir (Cacioppo ve Cacioppo, 2018). Bu sebeptendir ki, bu olgu başa çıkılması ve sonucunda negatif etkilerinin ortadan kaldırılması gereken bir durumdur.

İşyerinde yalnızlığın; iş arkadaşlarının bireye olan desteği, iş dışından gelen destek, üstün çalışana desteği, iş yükü, işe ilişkin doyum, organizasyona duyulan bağlılık duygusu ve algılanan stres gibi faktörler ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Wright, 2005). Bu anlamda belirtilen faktörlere ilişkin atılan her adım, işyerinde yalnızlık ile başa çıkmada da atılabilecek önemli adımlar olabilmektedir. İş yükü ve stres gibi faktörleri ve de onların etkilerini azaltmaya çalışırken; diğer bahsi geçen faktörleri arttırmaya çalışmak, yalnızlık duygusu ile mücadele edebilmek adına ilgili noktalar olabilmektedir.

Bireyler sosyal ilişkilerinde nicelik ve nitelik anlamında, istenen ile gerçekleşen etkileşimlerinde, uyumsuzlukların olması durumunda, yani sosyal anlamdaki ihtiyaçlarını gideremediklerinde, kendilerini yalnız hissedebilmektedir (Mund ve Neyer, 2019). İşyerinde yalnızlık çeken bireylerin, fiziksel olarak birbirlerine olan uzaklıktan ziyade, çalışanlar arasında kaliteli etkileşimlerin gerçekleşmemesinden doğan uzaklıklar nedeniyle birtakım sorunlar açığa çıkabilmektedir (Wright, 2005). Bu anlamda çalışanlara sunulacak olumlu bir örgüt ortamı, çalışanların gerçekte ihtiyaçlarının neler olduğunun anlaşılması, sosyal etkileşimin güçlendirilmesi ve iş kaynaklarının artırılması gibi noktalar işyeri yalnızlığını ve etkilerine karşı atılabilecek yerinde adımlar olabilmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, üstlerinin çalışanlara daha destekleyici ve uyumu ön plana çıkaran ortamlar hazırlaması, astlarına ve onların ilgilerine daha dikkat veren bir yönetim tarzı götürmesi de birtakım olası çatışmaları ve işyeri yalnızlığını azaltabilecek metotlardır (Öge vd., 2017).

İşyeri yalnızlığını fiziksel uzaklık kavramı ile bağdaştırmayan çalışmaların aksine, işyeri düzeninin yalnızlıkla ilişkilendirildiği bir çalışmaya göre; işyeri düzeni boyutlarından bireye çalışma alanı tahsisini temsil eden mahremiyetin, işyeri yalnızlık kavramını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Öte yandan doktorlar ile yürütülen bu çalışmada, başlangıçta bireylerin fiziksel olarak yakın olsalar dahi arkadaş olmadıkları, ancak daha sonraları geçirilen zamanla birlikte, fiziksel anlamda yakın olmak istedikleri görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, doktorların çalışma düzenlerinin küçük alanlar/birimler halinde değil, diğer çalışanlarla birlikte vakit geçirmesini sağlayacak bir biçimde düzenlenmesinin faydalı olacağı görülmüştür. Böylelikle motivasyona sahip ve sosyal ilişki geliştirme imkânı bulan doktorların, işlerini daha severek icra ettiği ve faydalı olduğu kaydedilmiştir (Okun ve Arun, 2020). Çalışmanın çıktılarından da anlaşılacağı üzere, yalnızlık noktasında mahremiyet ve fiziksel yakınlık bağlamında işyeri düzeninin, dikkate alınması gereken noktalardan olduğu görülmektedir.

Organizasyon bünyesindeki sosyal ağların etkileşimdeki önemi yadsınamaz bir durumdadır. Bu anlamda örgütsel yapı, biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesinde fırsatlar sunabilir. Böylelikle bireylerarası ilişkiler cesaretlendirilerek birtakım krizler aşılabilir hale gelebilecektir (Krackhardt ve Stern, 1988). Bu bağlamda bahse konu durumu işyeri yalnızlığı ile baş etmede etkili bir yol olarak görebilmek mümkündür. Birçok insan için yalnızlıkla baş etmede uzun vadeli ve en tatmin edici yol, anlamlı ilişkiler kurarak kendini geliştirmek ve diğerleri ile uyumu yakalayabilmektir (Wright, 2005).

Çalışanların organizasyon bünyesinde sürekli değişen durumlara adapte olabilme ve farklı koşullar altında uygun davranabilme yeteneğine uyum adı

verilmektedir. Çalışanların kendi yetenek, ilgi ve becerilerine uygun şekilde istihdam edilmeleri sonucu, yüksek performans gösterme imkânları fazla olmaktadır (Demir, 2005). Bu anlamda performansın düşmesine yol açabilen bir durum olan işyeri yalnızlığı karşısında, işe ve örgüte uyum çabaları önemli bir rol üstlenebilmektedir. Bu sebeple, kişi örgüt bünyesine dahil edilmeden önce ya da yeni bir iş veyahut alanda görevlendirilmeden önce kişilik, iş, beceri, kültür ve değer uyumlarının gözden geçirilmesi faydalı olabilmektedir.

Lider üye etkileşimi düzeyinin düşük olduğu ilişkilerde, işyerinde yalnızlık duygusunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Organizasyon içerisinde bireyin yalnızlık duygusuna kapılması beraberinde birtakım olumsuz sonuçları da doğurabilmektedir. Ancak yöneticinin astları ile arasında geliştirmiş olduğu olumlu ilişkiler, oluşabilecek olası negatif sonuçları olumlu bir biçimde etkileyebilecek güce sahiptir. Bu sebeptir ki, örgütsel yaşamda bireyin kendini sosyal etkileşimden izole hissettiği noktada – çevresinde birçok kişi bulunurken kişi kendini duygusal bakımdan yoksun hissetse dahi- lider üye etkileşimi önemli bir rol oynayabilmektedir. Buna göre bir örgüt içerisinde lider ve ast/üye ilişkilerinin geliştirilmesi durumu işyerinde yaşanabilecek yalnızlık hissini azaltabilmektedir (Cindioğlu, Polatçı ve Özçalık, 2017).

Bu araştırmanın da literatüre, işyeri yalnızlığı ile mücadele etme konusu dahil olmak üzere çeşitli noktalardan katkıda bulunması hedeflenmektedir. Bu anlamda çalışmanın değişken ve değişkenler arası ilişkilerinin analizi, değerlendirilmesi ve yorumlanması adımları önem içermektedir.

#### **1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ**

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ilgili literatür kapsamında, başlıklar altında incelenecektir. Böylelikle güncel araştırmanın anlaşılması ve değerlendirilmesi bakımından zemin hazırlanması planlanmaktadır. Çeşitli

incelemeler sonunda, bu araştırmanın hipotezleri ilgili başlıklar ve esas alınan teorileri ile birlikte aktarılacaktır.

#### 1.4.1. İşyeri Yalnızlığı ve Performans Arasındaki İlişki

Weiss'in (1973) belirttiği üzere, yalnızlık kavramı kişilerin sosyalleşme istekleri doğrultusunda gerçekleşen birtakım duygusal olgulardır. İş yaşamında da sıklıkla karşılaşılan bu kavram örgütsel manada amaçlardan uzaklaşmayı, verimsizlik, dikkat eksikliği, bireyin kendine duyduğu güvenin azalması, birtakım algı sorunları ve mesleki uyumsuzluklar ile neticelenerek aynı zamanda performansın da düşmesine yol açabilmektedir (Bakioğlu ve Korkmaz, 2014).

İşyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan, üretim sektörü (379 çalışan) ve hizmet sektörü (559 çalışan) ile ilgilenen örgütlerde gerçekleştirilen çalışmaya göre, işyeri yalnızlığı ile yaratıcı performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş-aile çatışması arası ilişki incelenmek istenmiştir. İşyeri yalnızlığı ve beraberinde getirdiği sonuçları anlamak adına Aidiyet Teorisi (Baumeister ve Leary, 1995); yalnızlık ve iş aile çatışması ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi için ise, Yayılma Teorisi (Staines, 1980) ve Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) esas alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve çoklu hiyerarşik regresyon analizleri sonucu işyeri yalnızlığı ve iş aile çatışması arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunurken; işyeri yalnızlığı ile, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arası negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Öte yandan psikolojik sermayenin bu ilişkiler üzerine düzenleyici bir role sahip olduğu dolayısıyla psikolojik sermayenin yüksek olduğu çalışanlarda yalnızlığın, performans üzerindeki zararlı etkisinin şiddetinin azaldığı belirtilmektedir (Firoz ve Chaudhary, 2021).

Sırbu ve Dumbrava (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ile iş performansı arasındaki ilişkide, işyeri yalnızlığı ve tükenmişliğin etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya, çeşitli

sektörlerde görev yapan 265 çalışan katılmıştır. Araştırmada, dışa dönük insanların daha az işyeri yalnızlığı çekebileceği belirtilmektedir. Daha az işyeri yalnızlığı çeken bireylerin ise, daha az tükenmişlik durumu ile karşı karşıya kalacağı ve iş performansı üzerinde olumlu olabileceği ifade edilmiştir. Sonuçlar, dışa dönüklüğün işyeri yalnızlığını yordadığını ve bunun da tükenmişlik yoluyla iş performansını olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir. Araştırmada, işyeri yalnızlığının örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkileri belirtilmiş, işyeri yalnızlığının kuruluşlar açısından dikkat edilmesi gereken bir konu olduğunun üzerinde durulmuştur.

Hemşireleri, örgütsel anlamda kendilerini bir aidiyet duygusu içinde hissedememeleri, diğer meslektaş ve üstleriyle ilişki geliştirmede başarısız olma yönleriyle tanımlayan araştırmaya göre, bu meslek grubunun duygusal ve sosyal anlamda yalnızlık çektiği belirtilmektedir (Amarat, Akbolat, Ünal ve Güneş Karakaya, 2019). Araştırmanın amacı, işyeri yalnızlığının hemşirelerin iş performansı üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolünü belirlemektir. Devlet hastanelerinde çalışmakta olan 138 hemşireden elde edilen veri; çeşitli tanımlayıcı istatistiksel analiz, korelasyon analizi ve Process Macro model 4 analizlerinden geçirilerek yorumlanmıştır. Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmaya göre, işyeri yalnızlığının iş performansını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bu ilişkiye işe yabancılaşma kavramı da aracı değişken olarak dahil edildiğinde bu bahse konu etkinin arttığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın uygulamaya katkısı ve önerileri göz önüne alındığında yöneticilerinden göreceklere resmi ya da gayri resmi destek ile hemşirelerin işyerinde yalnızlık ve yabancılaşmaya ilişkin olumsuz duygularında azalmaların yaşanabileceği, dolayısıyla daha iyi bir iş performansı gösterebilecekleri belirtilmiştir (Amarat, Akbolat, Ünal ve Güneş Karakaya, 2019).

Öğretmenler ile gerçekleştirilen ve işyerinde yalnızlık çeken ile çekmeyenlerin kıyaslandığı çalışmada araştırmacılar, Sosyal Değişim Teorisi'ni esas almışlardır. Buna göre işyeri yalnızlığı çeken çalışanların işyeri yalnızlığı çekmeyen meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında, daha düşük kalitede lider-üye ve örgüt-üye



etkileşimi yaşayacakları varsayılmıştır. Bu sebeple, rol içi ve rol dışı performansları yerine getirmede daha başarısız olma eğiliminde olacakları ön görülmüştür. Araştırmada, “İşyeri yalnızlığı ile rol içi performans arasındaki negatif yönlü ilişkide lider üye etkileşimi aracı değişken olarak görev görmektedir” hipotezi öne sürülmüş, ancak reddedilmiştir. Öte yandan işyeri yalnızlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkide, lider üye etkileşiminin aracı bir role sahip olduğu görülmüştür. Çalışma örgüt-üye değişimi ilişkisini de ele almıştır. Örgüt-üye değişiminin, işyeri yalnızlığı ve rol içi performans arası negatif yönlü ilişkisinde aracı bir rol oynamaktadır, hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, örgüt üye değişiminin, işyeri yalnızlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkide, aracı bir rol oynadığı düşüncesi doğrulanmamıştır (Lam ve Lau, 2012).

Akçit ve Barutçu (2017) gerçekleştirdikleri araştırmada, işyeri yalnızlığı ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya Türkiye’deki bir devlet üniversitesinden 109 akademisyen katılmıştır. Yaşça büyük olan akademisyenlerin, daha genç olanlara kıyasla yalnızlık kavramı skorlarının daha düşük olduğu kaydedilmiştir. Öte yandan unvan bakımından araştırma görevlilerinin, profesörlere kıyasla daha yüksek düzeyde yalnızlık çektiği belirtilmiştir. İşyeri yalnızlığı ile performans arasında olumsuz bir ilişki olduğu ve işyeri yalnızlığının çalışanların performanslarını olumsuz etkilediği, yani işyeri yalnızlığı azaldığında performansın artacağı belirtilmiştir.

Liderlerin mizah anlayışı ile işyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre, mizah anlayışına sahip liderlerin olduğu birim ve organizasyonlarda, düşük işyeri yalnızlığına hâkim bir örgütsel iklim söz konusudur. Bir başka deyişle, mizah anlayışlı liderin bulunması ile işyeri yalnızlığı kavramı negatif bir ilişki halindedir. Yine aynı çalışmanın Monte Carlo simülasyonu ile analiz edilen verisine göre, işyeri yalnızlığı hâkim örgütsel iklim, takım performansı ile negatif bir ilişki halindedir. Bu iki hipotez sonucu birbirini destekler niteliktedir. Yine Monte Carlo simülasyonu analizi ile, liderin mizah anlayışının, işyeri yalnızlığı hâkim örgütsel iklim bağlantısıyla, takım

performansına dolaylı etkisi anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Bir başka anlatım ile, liderin mizah anlayışı ile takım performansı arasındaki ilişkide işyeri yalnızlığı aracı rol oynamaktadır hipotezi doğrulanmıştır (Yang ve Wen, 2021).

Reddedilme duyarlılığı, işyeri yalnızlığı, iş performansı ve arkadaşça sevgi kültürü (emotional culture of companionate love) ilişkisinin incelendiği bir çalışma mevcuttur. Araştırmaya göre, reddedilme duyarlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkide işyeri yalnızlığı aracı değişken; arkadaşça sevgi kültürünün (emotional culture of companionate love) ise moderatör değişken olarak görev yapması beklenmektedir. Araştırma üretim alanında tekstil sektöründe çalışmakta olan kişiler ile yürütülmüştür. Sonuçlar reddedilme duyarlılığı yaşayan bireylerin işyeri yalnızlığı çektiğini, bu sebeple bu bireylerin iş performanslarının da etkilendiğini göstermiştir. Öte yandan işyeri ortamında var olan arkadaşça sevginin desteği ile, bu yalnızlığın azalabildiği görülmüştür. Bunun sebebini ise, insanların hassas olması ve duygusal anlamda zorlukları çözme yeteneği bakımından çok yetkin olmamaları gerekçesiyle açıklamaktadır. Bu yüzden örgütün ilke ve politikaların işyeri yalnızlığı çeken çalışanlar için duyarlı olması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, arkadaşça sevginin yalnızlığı azaltabileceği, böylelikle performansı, dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabileceği de dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır (Khan, Chughtai, Bashir ve Paracha, 2019).

İş yerinde dışlanmanın, çalışanın işyeri yalnızlığını ve ardından iş performansını nasıl ve ne zaman etkilediğini incelemeyi hedefleyen araştırmaya, 235 lider ve çalışan ikilisi katılmıştır. Çalışma Aidiyet Teorisi'ne dayandırılmıştır. İşyerinde dışlanmanın, bir çalışanın işyeri yalnızlık hissini artırdığı ve bunun da çalışanın görev performansını düşürdüğü düşünülmektedir. Araştırma bulgularına göre, işyerinde yaşanan dışlanmanın, işyerinde yalnızlık hissine yol açtığı ve bu durumun da çalışanların iş performansı alt boyutlarından olan görev performansını olumsuz anlamda etkilediği saptanmıştır. Çalışmanın devamında, çalışanın ilişkisel bağımlı benlik kurgusu ve lider bakış alma davranışlarının (perspective-taking behavior), işyeri yalnızlığı yoluyla, işyeri dışlanması ve çalışan görev performansı arasındaki ilişkiyi, düzenleyici değişkenler olarak,

negatif ve dolaylı şekilde yönettiği görülmüştür. Çalışan ilişkisel bağımlı benlik kurgusu yüksek olduğunda, negatif dolaylı ilişki güçlenmiştir. Öte yandan lider yüksek düzeyde, bakış açısı alma davranışı (perspective-taking behavior) sergilendiğinde, negatif dolaylı ilişkinin zayıfladığı gözlemlenmiştir (Li, Mao ve Xu, 2019).

İşyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bir diğer araştırma, 672 çalışan ve 114 yönetici ile iki farklı organizasyon bünyesinde Özçelik ve Barsade (2011) tarafından yürütülmüştür. Çalışmada yüksek işyeri yalnızlığına sahip çalışanların beklenildiği üzere, düşük performans gösterdikleri kaydedilmiştir. Ayrıca işyeri yalnızlığı çeken bireylerin örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri de belirtilmektedir. Bu ilişki şu şekilde biçimlenmektedir; İşyerinde yalnızlık hisseden çalışan, çalışma arkadaşları ile güçlü bağlar kuramamakta ve kendini bu grup dışında hissetmektedir. Bu nokta bireyin kendini işine odaklanmasında bir engel oluşturabilmektedir. Birey bu sebeple içinde bulunduğu örgüte aidiyet duyamamaktadır. Bu durum Sosyal Değişim Teorisi ile birlikte ele alınabilmektedir. Çalışan bu durum karşısında kendinden beklenen birtakım görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirememektedir. Dolayısıyla işyerinde deneyimlenen bu yalnızlık, performansın düşmesine sebep olabilmektedir. Tam aksi çalışmalar göstermektedir ki, işyerinde güçlü bağlara sahip çalışanlar, yeni işe girdikleri zaman daha hızlı sosyalleşmekte ve işe alışma zamanları daha az vakit almaktadır. Ayrıca, akranlarından bu anlamda destek alma olasılıkları da daha fazla olması sebebiyle daha yüksek performanslar gösterebilmektedir (Castilla ve Rissing, 2013; Fernandez, Castilla ve Moore, 2000; Cohen ve Wills, 1985).

İşyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişki çeşitli teoriler eşliğinde değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda, Özçelik ve Barsade (2011) ile Lam ve Lau'nun (2012) makalelerindeki değişkenler arasındaki ilişkiler ve ilgili teori esas alınarak bu çalışma için bir temel oluşturulmak istenmiştir. Bu tezin konusunu oluşturan işyeri yalnızlığı ve algılanan iş performansı arasındaki ilişkiye dair

hipotezlerin, Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory) ile temellendirilmesi düşünülmüştür.

Teoriye Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson'ın (1972) çalışmaları ile katkı sağlanmıştır. Teorinin temel dayanağını karşılıklık ilkesi oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). Sosyal mübadele ilişkisinde, bir kişi olumlu değerlendirdiği bir davranışa maruz kalması durumunda, karşılığında benzer bir biçimde olumlu davranış gösterme yükümlülüğü içinde olmaktadır (Swift ve Virick, 2013). Bu açıklamanın aksinin yaşandığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Sosyal Değişim Teorisi işyerine ilişkin davranış ve tutumları, anlamlandırma noktasında önemli bir teori olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu noktada Sosyal Değişim Teorisi'nin çalışan ve örgüt ilişkisini anlama amaçlı birçok çalışma yürütüldüğü görülmektedir (Coleman, 1988; Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli 1997; Shore vd., 2006; Coyle-Shapiro ve Shore, 2007).

Örgütsel anlamda Sosyal Değişim Teorisi'ni, bir çalışan ile organizasyon arasında var olan fakat açık bir biçimde ifade edilemeyen, ihlâl edilmesi durumunda ise beraberinde olumsuz birtakım sonuçlar getiren karşılıklı yükümlülükler olarak, ele almak mümkündür (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu kapsamda çalışan organizasyon faaliyetlerini kendisi bakımından yararlı bulursa, yararlı bulma oranında, örgüte bağlılık veya performans göstererek cevap verebilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bir başka anlatım ile, şayet örgüt, çalışan tarafından anlamlı bulunacak bir kaynak sunabiliyorsa (gelişimsel eğitim fırsatları, ücret artışı, ilgi vb.) çalışan da motive olarak karşılığında örgüt amaçlarına ulaşabilmek için daha çok örgüte bağlılık ve çaba gösterebilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Bu çalışmanın önemli bir değişkeni olan yalnızlık kavramının, beraberinde birtakım olumsuz sonuçları getirdiği ifade edilmektedir. Yalnızlık hissinin bireyde diğer bireylerden uzaklaşarak, daha az etkileşime girme isteği uyandırması bu örneklerden biridir. Bu uzaklaşma ve az etkileşime girme durumu işyerine olan aidiyet duygusunu azaltabileceği gibi, farklı olumsuzlukları da beraberinde

getirebilecektir. Bu kapsamda Özçelik ve Barsade'nin (2011) çalışması da göz önünde bulundurulduğunda, kendini organizasyon çatısı altında yalnız hissederek, diğer çalışma arkadaşlarıyla etkileşim halinde bulunamayan bireylerin, çalıştıkları örgütleri farklı gözle değerlendirdikleri düşünülmektedir. İşyeri yalnızlığı çeken bireyler, örgütlerinin kendilerinin aidiyet ve sosyal anlamdaki ihtiyaçlarını yeterince karşılamadığı noktasına ulaşabilmektedirler. Bu durum çalışanlarda, organizasyonlarının hedeflerine ulaşma anlamında daha az katkıda bulunma isteğini uyandırarak iş performanslarına olumsuz yansımaların olmasına yol açabilmektedir. Öte yandan Lam ve Lau'nun (2012) belirttiği üzere, işyerinde yalnızlık çeken bireylerin sosyal mübadele ilişkilerinin olmaması, çalışanların kötü performans gösterme eğiliminde olmalarını beraberinde getirebilmektedir, düşüncesi de yine bu çalışma kapsamında Sosyal Değişim Teorisi ile, ilgili hipotezleri temellendirme düşüncesine dayanak oluşturmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde, işyeri yalnızlığı ile ilgili halihazırda birtakım çalışmaların daha yapılarak alanyazının desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca işyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkinin de yine bu yönde, yeni çalışmalara ihtiyaç duyduğu görülmüştür. Bu anlamda iş performansının alt boyutlarından görev ve bağlamsal performans boyutlarının işyeri yalnızlığı ile ilişkisi ayrı ele alınarak, alanyazın desteklenmek istenmekte ve böylelikle literatüre farklı noktalar açısından katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu aşamaya kadar incelenmiş olan gerek ampirik gerekse teorik araştırmalar ışığında, çalışma kapsamında geliştirilmiş olan ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H1:** İşyeri yalnızlığı ve algılanan görev performansı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

**H2:** İşyeri yalnızlığı ve algılanan bağlamsal performans arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

### 1.4.2. İşyeri Yalnızlığı ve İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü

Anand ve Mishra (2021) gerçekleştirdikleri çalışmada işyeri yalnızlığının hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Yaygın bir sorun olmasına rağmen, işyeri yalnızlığı konusunun insan kaynakları yönetimi alanında az çalışılmasından hareketle, araştırmanın amacı işyeri yalnızlığının öncülünü (temel öz değerlendirme) ve sonucunu (duygusal tükenme) belirleme yönündedir. Araştırmada, işyeri yalnızlığı ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü üzerinde durulmuştur. Araştırma, 340 hemşire ve şirketlerin ticari işlemlerinden sorumlu 907 görevli olmak üzere toplamda 1247 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre, işyeri yalnızlığının temel öz değerlendirme ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada farklı düzeylerde lider üye etkileşimine sahip çalışanlarda yalnızlık ve duygusal tükenme arasındaki ilişki test edilmiştir. Buna göre daha yüksek seviyede lider üye etkileşimine sahip çalışanlar için, yalnızlık ve duygusal tükenme arasındaki ilişkinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırmacılar tarafından, yöneticilerin bir astla olan iyi bir ilişkinin, işyerinde tatmin edici ilişkilere duyulan ihtiyacı telafi edeceğini varsaymamaları gerektiğini göstermektedir, şeklinde yorumlanmıştır.

Beş yıldızlı bir otelin yiyecek ve içecek departmanında çalışmakta olan 311 çalışanın işyeri yalnızlığı, çalışmaya tutkunluk, örgütsel bağlılık, lider üye ve iş arkadaşı etkileşimi (co-worker exchange) ilişkisine dair veri toplanılmıştır (Jung, Song ve Yoon, 2021). İlgili hipotez işyeri yalnızlığının, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider üye ilişkisinin düzenleyici bir rol oynadığı şeklindedir. Bir başka anlatımla, işyeri yalnızlığı ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin lider üye ilişkisi düzenleyiciliğinde, örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Sonuçlar, işyeri yalnızlığının çalışmaya tutkunluk ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimin düzenleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Bu sebeple, bahse konu hipotez reddedilmiştir. Öte yandan işyeri yalnızlığının çalışmaya tutkunluk ve örgütsel

bağlılık üzerindeki etkisinde iş arkadaşı etkileşimi (coworker exchange) değişkeninin düzenleyici role sahip olduğunu belirten hipotez desteklenmiştir. Çalışanın takım üyeleri ile yakın sosyal ilişkiler içinde olması durumunda işyeri yalnızlığının negatif etkisinin azaldığı belirtilmiştir (Jung, Song ve Yoon, 2021).

Örgütsel adalet ve politika algılarının iş performansı üzerindeki etkilerini azaltmada lider-üye etkileşiminin rolünü araştırmayı hedefleyen çalışmaya 157 devlet çalışanı ve yöneticisi katılmıştır (Rosen, Harris ve Kacmar, 2011). Araştırma kapsamında, “Algılanan politika ve iş performansının negatif yönlü ilişkisinde lider üye etkileşimi düzenleyici role sahiptir ve bu ilişki, düşük lider üye etkileşimine sahip üyeler için, yüksek lider üye etkileşimine sahip üyelere kıyasla, önemli ölçüde daha güçlü olacaktır.” şeklinde kurulan hipotez doğrulanmamıştır. Çalışmanın bir diğer hipotezi olan “Prosedürel adalet ve iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider üye etkileşimi düzenleyici role sahiptir; bu ilişkinin düşük lider üye etkileşimine sahip üyeler için yüksek lider üye etkileşimine sahip üyelere kıyasla, önemli ölçüde daha güçlü olacağı beklenmektedir.” biçiminde kurulan hipotez de doğrulanmamıştır. Ancak, dağıtımsal adalet ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin düşük lider üye etkileşimine sahip üyelere, yüksek lider üye etkileşimine sahip üyelere kıyasla, önemli ölçüde daha güçlü olduğu görülmüştür (Rosen, Harris ve Kacmar, 2011).

Sheeraz, Ahmad, Ishaq ve Nor (2020) çalışmalarında örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışırken, aynı zamanda örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak istemektedir. Yüksek öğretim kurumunda çalışmakta olan 151 fakülte grubundan veri toplanmıştır. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarını bireysel ve örgütsel olarak ele almaktadırlar. Bireysel mânâdaki örgütsel vatandaşlık davranışları için çalışma arkadaşlarından iş yükü ağır olana yardım etme veya bilgi anlamında destek sağlama örnekleri yer almaktayken; örgütsel anlamdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarına işletme kaynaklarının korunması veya örgütsel politika ve kararların savunulması

örnekleri verilmektedir. Çalışmanın sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı (gerek bireysel gerekse örgütsel anlamında) arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür. Araştırmacılar, fakülte çalışanlarının kendilerine, adil ücret ve çalışma prosedürü sağlandığını düşündüğünde, ekstra rol davranışı gösterdiğini saptamışlardır. Yüksek seviyede adalet duygusu hisseden fakülte çalışanları örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık hissetmekte, bu durum da meslektaşlarına yardım etme anlamında onları motive etmektedir. Öte yandan etkileşimsel adalet ve özgecilik davranışlarının örgüt ve bireyler için olumlu getirilere sahip olduğundan söz edilmektedir. Bu kavramlar arası ilişkinin ise, lider üye etkileşiminin varlığında anlamlı ve olumlu hale geldiği belirtilmektedir.

Lin, Lin ve Chang (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, farklı koçluk yönelimlerinin astların performansı üzerindeki etkisi ve koçluk yapılan kişilerin örtük kişilik inançları ile lider üye etkileşiminin düzenleyici etkileri incelenmiştir. Araştırmaya, petro-kimya endüstrisinde çalışmakta olan 119 işçi katılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcıların lider üye etkileşimleri, yöneticilik (koçluk) eğilimleri ve ast performanslarının arasındaki ilişki ortaya konmak istenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin farklı tür koçluk eğilimlerine sahip oldukları görülmüştür. Destekleme odaklı yönlendirmenin daha agresif bir stratejiyken, koruma odaklı stratejinin kaçınmacı davranışlar içerdiği belirtilmektedir. Çalışmada lider üye etkileşiminin kalitesinin, üstün koçluk (yönlendirme) eğilimi ile astın performansı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür. Destek ya da koruma odaklı bir yönlendirme tarzının bağlamı her ne olursa olsun, lider üye etkileşiminin kalitesinin, üstün astlarına sağladığı koçluk (yönlendirme türü) ile ast performansı arasındaki ilişkiyi pekiştirdiği kaydedilmiştir. Öte yandan lider üye etkileşiminin, özellikle yöneticileriyle koruma odaklı çalışmakta olan astları ve performansları üzerinde, daha etkili bir düzenleyici role sahip olduğu kaydedilmiştir.

İşyeri yalnızlığı, lider üye etkileşimi ve algılanan iş performansı ilişkisinde, Kaynakların Korunması Teorisi'nin (Conservation of Resources -CoR) bu



çalışmaya bir temel sağlayabileceği düşünülmektedir. Hobfoll (1989) tarafından öne sürülen Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre, bireyler anlam yükledikleri şeylere ulaşmak, onları sürdürülebilir bir biçimde elde tutmak ve korumak için çaba sarf ederler (Hobfoll ve Lilly, 1993). Bireylerin, bazı durumlara maruz kalmaları, beraberinde birtakım olumsuzlukları getirebilmektedir. Bu durumlar sahip olunan kaynaklar için bir tehdit durumunun söz konusu olması, kaynakların kaybedilmesi veya elde edilen kaynakların harcanmış olmasına rağmen yeterli kaynağa kavuşulamaması şekliyle açıklanmaktadır. Bu kapsamda gerek algılanan gerekse gerçekleşen kaynak kayıpları, stres gibi olumsuzlukları doğurabilmektedir (Hobfoll,1989).

Herhangi bir olumsuz senaryo ile karşı karşıya kalmayan bir birey ise, mevcut kaynaklarını daha da arttırma yönünde hareket etmektedir. Ancak kişinin stres gibi olumsuz bir faktör ile yüzleşmek durumunda olduğu zamanlarda, kaynaklarını koruma güdüsüyle, kaybını minimize etme yönünde tutum ve davranışlar sergilediği görülmektedir. Kaynak kaybı yaşayan kişilerin kaybettiği kaynağın yerini bir başka kaynakla doldurmaya çalışması da söz konusudur. Öte yandan, bireylerin daha çok kaynağa erişebilmek adına birtakım kaynaklarını feda ettiği bir gerçektir. Tüm bu durumlar göz önünde tutulduğunda, fazla kaynağa sahip bireylerin kaynak kayıplarına karşı daha dirayetli, az kaynağa sahip bireylerin ise bahse konu kayıplarda dayanıksız olabildikleri belirtilmektedir (Hobfoll, 2001). Kaynakların Korunması Teorisi'ne (CoR) göre, ast ve üst ilişkilerinin iyi olması durumunda, çalışanların stres gibi olumsuzluklara daha az maruz kalmaları, böylelikle elde edilen kaynaklarını koruyarak, ast-üst ilişkilerinden tatmin olmaları beklenmektedir (Benoliel ve Somech, 2014).

Bu kapsamda çalışanların, iş yaşamlarında birtakım kaynaklara ilişkin hissettiği tehditleri savma, yeni kaynaklara ulaşma isteği içinde olma durumları düşünüldüğünde, ilgili teori ile bu çalışmayı eşleştirmek mümkündür. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma yolunda ilerlemekte olan bir çalışanın performansını ortaya koyarken amaçlar uğrunda enerji, zaman vb. gibi birçok kaynağını tüketmesi durumu, teoriye göre, kısıtlı kaynaklarını korumaya çalışmasını

gerektirmektedir. Kaynakların kısıtlı olması bunun yanı sıra tükeniyor olması durumlarının, çalışanın istenilen düzeyde performans gösterememesi ile sonuçlanabileceğini düşündürmektedir. Kritik öneme sahip bu noktada, çalışanın üstünden göreceği desteği ile yeni bir kaynak durumu oluşabilecektir. Böylelikle, çalışanlar tarafından daha iyi bir performans sergilenebilecektir.

Daha detaylı ve farklı bir biçimde çalışmayı ilgili teori ile şu şekilde temellendirmek mümkündür; Teoriye göre, kaynak kaybı yaşayan bireylerin kaybettikleri kaynakları, başka kaynaklar ile doldurma eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Bu kapsamda işyeri yalnızlığı yaşayan bir çalışanın, iş hayatında sosyalleşme ve bir gruba dahil olma gibi durumları ve beraberinde birçok olumsuzluğu (örneğin bireysel anlamda stres, tükenmişlik; örgütsel anlamda iş performansının düşmesi vb.) getirebileceği bir gerçektir. Bu noktada kritik role sahip olacağı düşünülen, yöneticiden görülen desteğin öneminin büyük olması beklenmektedir. İşyeri yalnızlığı yaşayan bireyin birtakım kaynakları feda ettiği bilindiğinde, kaybettiği kaynak/kaynakları liderinden aldığı destekle doldurması durumunda bahse konu olumsuzlukları ya daha az yaşayacağı düşünülmektedir. Çünkü bu noktada çalışanın, üstünden gördüğü desteği bir kaynak olarak algılaması durumunun, çalışanın kendisinde daha fazla kaynağa sahip olduğuna ilişkin bir düşünceyi, uyandırması beklenmektedir. Benzer şekilde, Berdicchia'nın (2015) çalışmasındaki birtakım noktalar göz önünde bulundurulduğunda ve yukarıda da bahsedildiği üzere, Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre, çalışanların önemli bulduğu bazı kaynakları elde etme eğiliminde olduklarını bilinmektedir. Bu kapsamda yüksek bir lider üye etkileşimine sahip olmanın kendi içerisinde ilgili yeni bir iş kaynağı oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Açıklanan bu durum, bu çalışmaya bir dayanak oluşturmaktadır. Böylelikle üstü ile iyi bir etkileşim halinde olan çalışanın daha çok kaynak ile daha fazla gayret göstereceği, dolayısıyla - yine işyeri yalnızlığına maruz kalan, ancak üstü ile iyi bir etkileşim halinde olmayanlara kıyasla- daha yüksek iş performansı gösterecekleri beklenmektedir. Özetle, üstü ile olumlu ilişkilere sahip olan çalışanların, bu durumu kaynak kayıplarını yavaşlatması yönünde etkileyeceği böylelikle, işyeri yalnızlığının iş performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltacağı beklenmektedir.

Çalışmada Üye Etkileşimi'nin düzenleyici rolü ele alırken, bu kavramın teorik dayanaklarından olan Sosyal Değişim Teori'sini de bu aşamada değerlendirmek yerinde olacaktır. Teoriye göre kişi, bir başka kişiye herhangi bir iyilik yaptığında, zamanını ve nasıl gerçekleşeceğini bilemese dahi, ilerleyen süreç içerisinde bu davranışının, kendisine iyi bir karşılık olarak döneceği beklenti ve düşüncesinde olmaktadır (Wayne vd., 1997). Öte yandan teori, kişiler tarafından ne davranış görüldü ise, cevaben onu yansıtma eğilimine de açıklık getirmektedir. Bu kapsamda örgüt çatısı altında üst ve astın ilişkisinde bu teoriden yararlanmak mümkündür.

Üst ve ast arasında bir etkileşim ve bu durumun beraberinde getirdiği bir gelişimsel süreç söz konusudur. Teoriye göre, yönetici çalışanına pozitif bir davranış sergilediğinde, çalışan da bu davranışa karşılık olarak, yöneticisinin - dolaylı olarak da örgütün- hedef ve başarıya ulaşmasını sağlayacak şekilde davranış sergilediği görülmektedir. Bu durumun tam aksi de söz konusudur (Dienesch ve Liden, 1986). Şöyle ki liderinden bilgi, destek, kaynak ve arkadaşlık gören bir çalışan ile, bu noktalardan mahrum olan bir çalışanın davranış ve düşüncelerinin aynı olması beklenmemektedir. Bu kapsamda lideri ile kaliteli bir etkileşim kuran çalışanın, bu olumlu durumu performansına yansıtması beklenmektedir (Cerit, 2012; Byun, Dai, Lee ve Kang, 2017; Gabel, Shemueli ve Zaferson, 2021; Gürbüz ve Ayhan, 2017; Park, Sturman, Vanderpool ve Chan, 2015).

Bu bilgiler değerlendirildiğinde bu çalışma dahilinde, işyerinde iş arkadaşlarından yana yalnızlık çeken bir çalışan dahi, yöneticisinden aldığı destek ile, birtakım olumsuzlukları aşabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanın yöneticisinden aldığı desteğin karşılığı olarak, daha iyi bir performans sergilemesi, böylelikle işyeri yalnızlığının performans üzerindeki olumsuz etkisinin azalması beklenmektedir. Bu sebeptendir ki, işyeri yalnızlığı, performans ve lider üye etkileşimi değişkenlerine ilişkin kurulan hipotezlerin gerek Kaynakların

Korunması Teorisi gerekse Sosyal Değişim Teorisi ile temellendirilebileceği düşünülmektedir.

Bu aşamaya kadar incelenmiş alanyazın dahilinde, ilgili literatürün belirli yönlerden detaylandırılması ve farklı bakış açılarının sağlanması yoluyla, katkı sunulması planlanmaktadır. Günümüz dünyasında gerçekleşen birtakım değişimler, beraberinde adapte olunması gereken yeni durumları meydana getirmektedir. Bu anlamda birçok alanı derinden etkilemekte olan bir “yalnızlık” olgusu ortaya çıkmadır. Bu konu hem günümüzde adını sıkça duyurması hem de etkilerinin çok büyük bir öneme sahip olması sebepleriyle üzerine odaklanması gereken bir noktayı oluşturmaktadır. Ancak, bu kapsamda gerek uluslararası gerekse yerel literatürde ilgili konunun çok çalışılmadığı düşünülmektedir. Bu konuya hak ettiği değeri verebilmek adına bu çalışma yürütülmek istenmiştir. Öte yandan çalışmanın önemli bir değişkeni olan iş performansının genellikle tek bir boyut olarak ele alındığı görülmüştür. Bu araştırma algılanan iş performansının diğer değişkenlerle ilişkisini görev ve bağlamsal performans olarak ayrı ayrı ortaya koymak istemektedir. Ayrıca işyeri yalnızlığı ve algılanan iş performansı kavramları arasındaki ilişkinin lider üye etkileşimi kavramı nezaretinde incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu yönüyle de literatürdeki boşluğun tamamlanarak katkı sağlanması istenilmektedir.

Bu noktaya kadar ilgili literatür ışığında, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources - CoR) ve Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın diğer hipotezleri şu şekildedir;

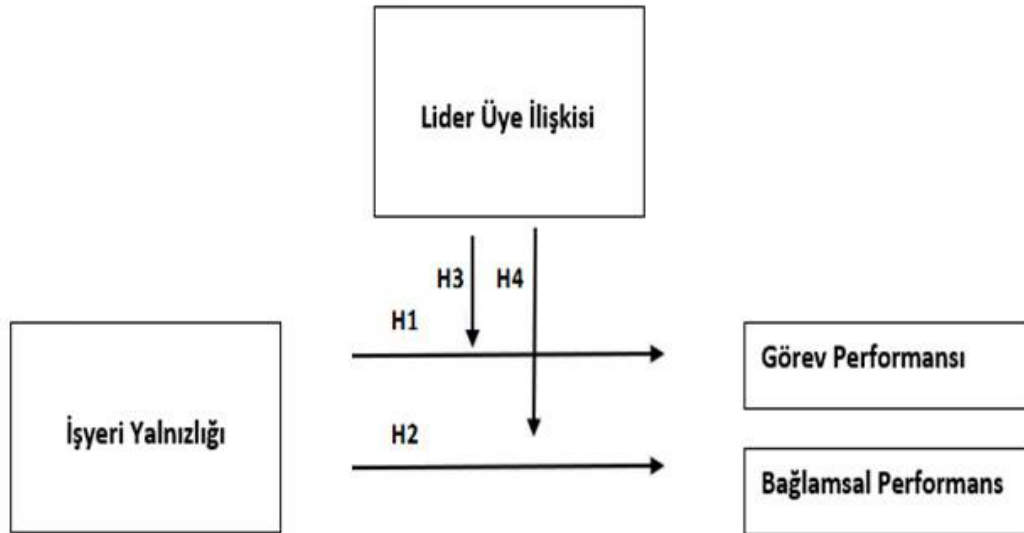
**H3:** İşyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile görev performansı arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.

**H4:** İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile bağlamsal performans arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, çalışmanın geliştirilmiş olan modeli şu şekildedir;

### Şekil 7

#### Araştırma Modeli



## 2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

### 2.1. YÖNTEM

Yöntem başlığı altında katılımcılara dair demografik bilgiler, çalışmada kullanılmış olan veri toplama araçları ve gerçekleştirilmesi planlanan analizler değerlendirilecektir. Bir önceki bölümde ilgili teorilerle desteklenerek verilmiş hipotezlerin analiz sonuçları aktarılacaktır.

#### 2.1.1. Katılımcılar

Araştırmaya Türkiye'nin çeşitli illerinde gerek kamu sektörü gerekse özel sektörde mesleğini icra etmekte olan çalışanlar katılmıştır. Bu bireyler bir yönetici ile çalışmakta olan, beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. İlgili kişilere ulaşılabilmesi için "kartopu örneklem yöntemi" kullanılmıştır. Bu hususta öncelikle, araştırmanın örnekleme ile uyumlu olan katılımcılara ulaşılmış, ardından da bu katılımcılardan, benzer özellikteki kişilere ulaşması istenmiştir. İlgili ölçekler, hedef kitleye ulaşabilmek adına, internet ortamında online olarak iletilmiştir. Bu kapsamda 404 katılımcıya ulaşılmıştır; ancak 352 kişiden elde edilen uygun veriler, analize dahil edilmiştir.

Tabachnick ve Fidell (2014)'in belirttiği üzere, gerekli sayıda örnekleme ulaşıp ulaşılmadığının testi için, " $n > 8m+50$ " formülünün hesabı yapılmıştır (bu noktada "n" örneklem sayısını; "m" değişken sayısını temsil etmektedir.) Çalışmada işyeri yalnızlığı bir boyut, lider üye ilişkisi bir boyut ve iş performansı ise görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Konu dahilinde, toplamda dört değişken bulunmaktadır. İlgili formül hesabına göre " $(8 \times 4) + 50$ " sonucunun "82" çıkması durumu en az bu sayıda katılımcıya ulaşılması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan, analizin güvenilirliği bakımından değişken sayısının en az 10 katı örnekleme ulaşılması gerektiği ya da çeşitli analiz yöntemlerinin kullanılması bakımından en az 200 kişilik örnekleme sahip

olunması (Kline, 2011); veyahut bu oranın ilgili değişken sayısının 20 katı olması (Jackson, 2003) gibi kriterler, ulaşılması gereken örneklem sayısına ilişkin diğer yaklaşımlardır. Bu kapsamda çalışma adına ilgili katılımcılardan toplanan ve sürece dahil edilen verilerin, gerekli kriterleri sağladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren bireylerin demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir;

**Tablo 1**

*Katılımcıların Demografik zellikleri*

	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	184	52,3
Erkek	168	47,7
<b>Yaş</b>		
18-26	47	13,4
27-35	53	15,1
36-44	93	26,4
45 ve üzeri	159	45,2
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	19	5,4
Lisans	240	68,2
Yüksek Lisans	79	22,4
Doktora	14	4,0
<b>alışılan Sektör</b>		
Kamu Sektörü	224	63,6
Özel Sektör	128	36,4

<b>İlk Üst Olan Yöneticinin Cinsiyeti</b>		
Kadın	86	24,4
Erkek	266	75,6

Yukarıda yer alan tabloda (Tablo 1) görülebildiği üzere, ilgili katılımcılardan yüzde 52,3'ünün (n=184) kadın, yüzde 47,7'sinin (n=168) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, yüzde 13,4 (n=47) 18-26 yaş aralığı; yüzde 15,1 (n=53) 27-35 yaş aralığı; yüzde 26,4 (n=93) 36-44 yaş aralığı; yüzde 45,2'sinin (n=159) 45 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde yüzde 5,4'ünün (n=19) lise; yüzde 68,2'sinin (n=240) lisans; yüzde 22,4'ünün (n=79) yüksek lisans; yüzde 4'nün (n=14) doktora düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan sektörlere bakıldığında yüzde 63,6 (n=224) kamu sektörü; yüzde 36,4'ünün (n=128) özel sektör olduğu görülmektedir. Katılımcıların bir üst yöneticisinin cinsiyetlerine bakıldığında, yüzde 24,4 (n=86) kadın; yüzde 75,6 (n=266) erkek cinsiyet olduğu görülmektedir.

### **2.1.2. Veri Toplama Araçları**

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama sürecinde kullanılmış olan ölçeklere yer verilecektir. Katılımcılardan veri toplamadan önce, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gerekli izin alınmış ve Etik Komisyon Onay Formu'na ekler bölümünde yer verilmiştir. Sorulara geçmeden önce, katılımcılara çalışmaya ilişkin kısa bilgilendirme yapılmış ardından gönüllülük esaslı çalışmaya katılım onayları alınmıştır. Bu anlamda ilgili bölümleri dört başlık altında toplamak mümkündür. İlk bölümde katılımcılardan, kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmeksizin, bazı demografik bilgiler toplanmıştır. İlerleyen bölümlerde ise lider üye etkileşimi, işyeri yalnızlığı ve algılanan iş performansına yönelik ilgili ölçek maddeleri yöneltmiştir.



### 2.1.3.1. Demografik Değişkenler

Çalışma için gerekli olan demografik değişkenler kapsamında katılımcıların cinsiyeti, yaşları, eğitim durumları, çalışılan sektör ve ilk üst olan yöneticinin cinsiyeti, gibi sorular yöneltilmiştir. Yaş değişkeni için sınıflandırmalar “18-26 ; 27-35 ; 36-44 ; 45 ve üzeri” olacak şekilde yapılmıştır. Çalışılan sektör değişkeni ile, bireylerin kamu sektöründe mi yoksa özel sektörde mi çalıştığı öğrenilmek istenmiştir. Öte yandan çalışanın birlikte çalışmakta olduğu, bir üst olan yöneticinin cinsiyeti de katılımcılarca cevaplanması istenen bir diğer değişkendir.

### 2.1.3.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider (yönetici) ve üyesinin (astının) aralarındaki ilişkiyi ölçmek için Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen ve yedi maddeden oluşan “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Çalışkan (2015) tarafından yapılmıştır.

Ölçeğin maddelerinden birkaç örnek şu şekilde verebiliriz; “Yöneticime yeterince güvenirim ve üstüme kendi kararını savunmak için bulunmadığı ortamda, onun kararını savunmak ve onu haklı çıkarmak için çabalarım.”, “Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın, kendini sıkıntıya sokma pahasına, beni problemlerimden kurtarmak için çaba gösterir.” Katılımcılar tarafından beşli Likert üzerinde bu ifadeler 1 en düşük 5 en yükseği ifade edecek biçimde ve “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın orijinalinde Cronbach  $\alpha$  değerinin %80 ile %90 aralığında olduğu belirtilmektedir. Türkçe’ye uyarlama çalışması kapsamında, güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = .84$ ” bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında ise, güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = .87$ ” olarak bulunmuştur.

### 2.1.3.3. İşyeri Yalnızlığı Ölçeği

Çalışanların iş hayatlarında, karşı karşıya kalmış oldukları yalnızlık duygusunu ölçümlemek için on altı maddeden oluşan “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ)” kullanılmıştır. Bu ölçek Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Ölçek iki boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır; bunlar duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutlarıdır. Türkçe’ye uyarlaması Doğan, Çetin ve Sungur (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğe dair belirli ifadeler şu şekilde örnek vermek mümkündür; “İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.”; “İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.”; “Kendimi işyerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.” İlgili ifadeler 1 en düşük 5 en yüksek ifade edecek biçimde katılımcılarca, “1: Hiç uygun değil; 2: Uygun değil 3: Biraz Uygun 4: Uygun 5: Tamamen Uygun” olacak şekilde değerlendirilmiştir.

Orijinal ölçeğin güvenilirliğini test etmek için, iç tutarlılık (Cronbach alfa) katsayısına boyutlar bazında bakıldığında, duygusal yoksunluk alt boyutu “.93”; sosyal arkadaşlık boyutu ise “.87” olarak tespit edilmiştir. İki faktör için de “.80” olarak bulunmuştur. Türkçe’ye uyarlamasında yine orijinal çalışmada olduğu gibi, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olarak, ilgili ifadeler iki boyutta toplanmıştır. Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı “.90” olarak kaydedilmiştir. Boyutlar bakımından Cronbach alfa katsayıları, duygusal yoksunluk boyutu için “.87” ve sosyal arkadaşlık boyutu için “.83” olarak tespit edilmiştir. Test-tekrar test güvenilirlik katsayı değerleri incelendiğinde ise, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı “.82” olarak kaydedilmiştir. Boyutlar açısından Cronbach alfa katsayıları, duygusal yoksunluk boyutu için “.78” ve sosyal arkadaşlık boyutu için “.80” olarak kaydedilmiştir. Bu çalışma için, boyutlar bağlamında duygusal yoksunluk boyutu Cronbach alfa katsayısı “.90”; sosyal arkadaşlık alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı “.88” bulunmuştur. Ancak bu çalışma kapsamında, boyutlar

bazında bir değerlendirme yapılması planlanmamaktadır. Bu doğrultuda iş yaşamında yalnızlık için Cronbach alfa katsayısı “.93” bulunmuştur.

#### 2.1.3.4. İş Performansı Ölçeği

Katılımcıların algıladıkları iş performanslarına ilişkin değerlendirmelerin yapılabilmesi adına, ilgili iş performansı ölçekleri kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında gerek görev performansı gerekse bağlamsal performans değerlendirmelerinin, ilgili değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi istenmektedir.

Görev performansını ölçmek için Williams ve Anderson'ın (1991) çalışmasına başvurulmuştur. Ölçeğin orijinalinde 21 madde ve 3 alt boyut yer almaktadır. Bu alt boyutlar rol içi davranışlar, bireysel düzey örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel düzey örgütsel vatandaşlık davranışları olarak incelenmektedir. Bu araştırma dahilinde, ilgili çalışmanın sadece algılanan örgütsel performansı ölçümleyen rol içi davranışlar boyutunun ifadeleri kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması Çam (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışmada da olduğu gibi yedi maddeden oluşan ilgili ifadelerle analiz ve değerlendirmenin yapılması planlanmıştır.

Görev performansı ölçeği ifadelerine ilişkin örnekler şu şekildedir; “Benden beklenen asgari (temel) performans beklentilerini yerine getiririm.”, “Performans değerlendirmemi direkt etkileyecek faaliyetlerde bulunurum.” İfadelerin her birinin 1 en düşük 5 en yüksek olacak biçimde ve “1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmanın orijinalinde güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = .91$ ” olarak belirtilmektedir. Türkçe'ye uyarlamasının Cronbach alfa katsayısı “.88” olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise, güvenilirlik katsayısı “ $\alpha = .90$ ” olarak bulunmuştur.

Çalışmanın bir diğer ayağını oluşturan iş performansı türlerinden olan bağlamsal performans da ilgili ölçek ile, analiz edilmek istenmiştir. Bu kapsamda Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilmiş ve Motowidlo ve Scotter (1994) tarafından literatüre katkıda bulunmuş olan “Bağlamsal Performans Ölçeği”

kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması ise Çam (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek 16 maddeden meydana gelmektedir.

Ölçeğe ilişkin birkaç ifade şu şekildedir; *“İş arkadaşlarım bir problemle karşılaştıklarında onları cesaretlendirir ve desteklerim.”*, *“İşim dışındaki ek görevlere istekli olurum.”*, *“Gerek kurumumun etkinliği gerekse çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için gönüllü olarak işimin gereğinden fazlasını yaparım.”*. İfadeler *“1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum”* olarak değerlendirilmiştir. 1 en düşük, 5 en yüksek değeri temsil etmektedir. Çalışmanın orijinalinde güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .95$  olarak belirtilmektedir. Türkçe'ye uyarlanan çalışmada, güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .90$  olarak kaydedilmiştir. Bu çalışmada ise, güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .90$  olarak bulunmuştur.

## **2.2. ANALİZ VE BULGULAR**

Bu başlık altında katılımcılardan elde edilen veri setinin kontrolü yapıp, veri temizlenerek ilgili analizlere uygun hale getirilmiştir. Ardından, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve değişkenler arası korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler doğrultusunda hipotez ve düzenleyicilik ilişkisi test edilmiştir. Veri seti IBM SPSS 25 ile incelenmiş olup, analize hazır hale getirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi Amos 24 ile yapılmıştır. Düzenleyicilik ilişkisi Process Makro (Model 1) ile analize tabi tutulmuştur.

### **2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması**

Bu çalışmada işyeri yalnızlığı, lider üye ilişkisi ve algılanan iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) değişkenleri ile yapılacak istatistiksel analizlere geçmeden önce Tabachnick ve Fidell (2014)'in belirttiği birtakım hususlara dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda, IBM SPSS 25 programı kullanılarak veri uygun hale getirilmiş ve ardından ilgili analizler yapılmıştır.

Veri, online bir biçimde toplanmış, ardından SPSS programına aktarılmıştır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği'nde (İYYÖ) bulunan ters kodlu ifadeler için ilgili kodlamalar yapılmıştır. Örneklem ile uyumlu olmayan bazı katılımcı cevapları görülmüş ve bu değerler veri setinden çıkarılmıştır. Ardından ön incelemeler yapılmıştır.

Veri setinin doğruluğu incelenmiştir. Değerlerin uygun olup olmadığının kontrolü için, ifadelerin betimsel istatistikleri, grafik gösterimleri, ortalama ve standart sapma değerleri ve ilgili maksimum/minimum değerlerine bakılmış, bu değerler dışında kalan durumların olup olmadığı incelenmiştir.

Sonraki aşamada aykırı değerler tespit edilmiştir. Bu aşamada katılımcıların vermiş oldukları cevaplar için Z değerleri (Z Score) hesaplanmıştır. Histogram ve kutu grafikleri (box plot) incelenmiştir. Her bir değer  $+3,29$  ile  $-3,29$  arasında olup olmadığı kontrol edilmiş; bu değerler arasında  $|3,29|$  olmayan değerler veriden çıkarılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2014).

İlerleyen aşamada ise, veri setinde eksik bir verinin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Şayet eksik veri varsa eksikliğin sebebinin anlaşılacak yani tesadüfi mi yoksa kasti bir durum mu olup olmadığının incelenmesi istenmiştir. Ancak bu noktada ilgili analiz yapılmış, herhangi bir eksik veriye rastlanılmamıştır.

Aykırı değerlerin incelenmesi için, tek değişkenli aykırı değerlerin (univariate outlier) tespiti, veri setinin doğruluğu aşamasında gerçekleştirilmiş ve uygun olmayan değerler veri setinden çıkartılmıştır. Bunun yanı sıra, çok değişkenli aykırı değer (multivariate outlier) tespiti için Mahalanobis Uzaklığı İstatistiği (Mahalanobis Distance) kullanılmıştır. İlgili değer için Ki-kare (Chi-square) tablosunda serbestlik derecesi (degrees of freedom -df) incelemeleri yapılmış ve sonucunda çoklu aykırı bir değer olmadığına ulaşılmıştır. Bu sebeple herhangi bir değer veri setinden çıkartılmamıştır.

Bir sonraki aşamada ise, bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki doğrusallık ilişkisi; doğrusallık şartının sağlanıp sağlanmadığının görülebilmesi adına incelemeye tabi tutulmuştur. Bu durumu ihlal eden bir değere rastlanmamıştır.

Belirli analizleri yapabilmek adına ve çeşitli noktalar için, verinin normal dağılması durumunun incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında, ölçek maddelerinin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. İlgili ifadelerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -2 ile +2 değerleri aralığında olması gerektiği George ve Mallery (2020) tarafından belirtilmektedir. Bu noktada, çalışma kapsamındaki ilgili değerlerin bu aralıkta yer aldığı görülmüştür. Öte yandan yine değerlerin normal dağılım tespiti için, histogram grafikleri de çizilmiştir. Gerekli incelemeler sonucunda ölçek verilerinin normal dağılıma uygun olduğu kaydedilmiştir. Verilerin normal dağılım incelemesi için, tanımlayıcı istatistiklere dair ilgili değerler Tablo 2’de verilmiştir.

Konu dahilinde son aşamada, çalışma değişkenleri arasında, bir çoklu bağlantı probleminin olup olmadığı incelenmiştir. Bu anlamda araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Korelasyon katsayı değerlerinin her birinin literatürde de belirtildiği üzere, .70 altında olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2014). Ayrıca VIF değerleri de incelendiğinde “2.5” üzerinde olmasının istenen bir durum olmadığı bilinmektedir (Allison, 1999). Bu çalışma kapsamında 2.5 üzerinde bir VIF değeri olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla herhangi bir çoklu bağlantı probleminin olmadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 2**

*Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler*

	N	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				İ	SH	İ	SH
İşyeri Yalnızlığı	352	2.1	.62	.204	.13	-.568	.259
Lider Üye Etkileşimi	352	3.36	.78	-.546	.13	.133	.259
Görev Performansı	352	4.45	.45	-.187	.13	-1.31	.259

Bağlamsal Performans	352	4.15	.43	.26	.13	-.675	.259
Geçerli N	352						

*Not:* İ: İstatistik, Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, SH: Standart Hata

Tabachnick ve Fidell'n (2014) belirtmiş olduğu birtakım veri seti kontrol, temizleme ve düzeltme aşamalarından sonra, çalışma kapsamında kullanılması planlanmış ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

## 2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

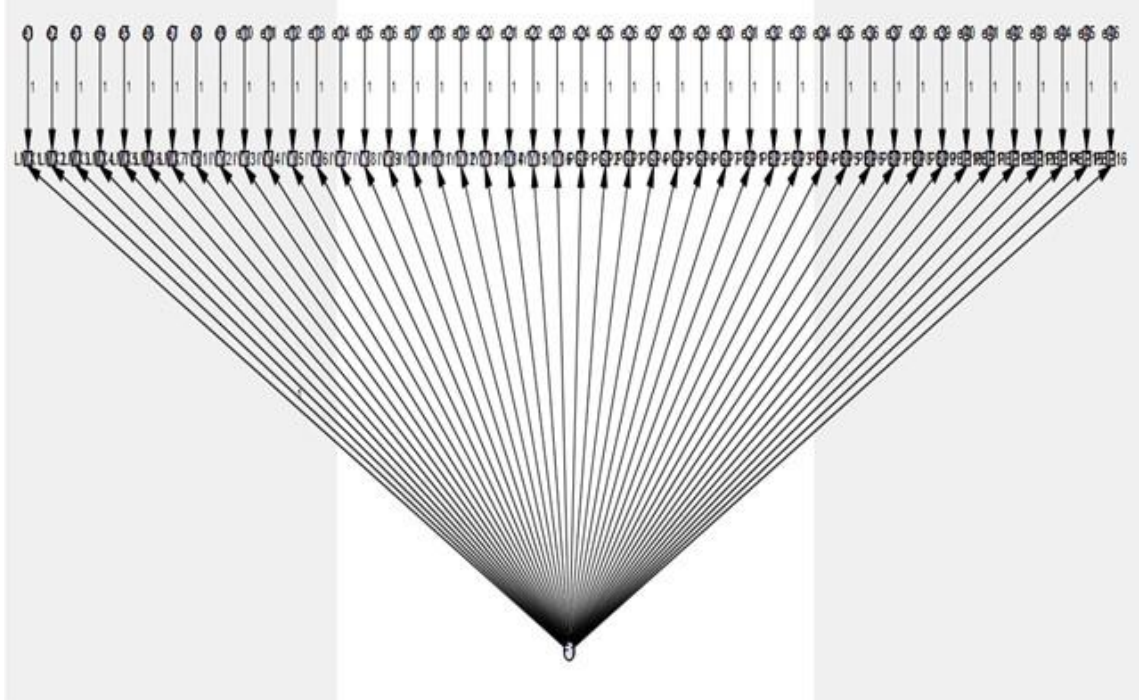
Araştırma dahilinde yararlanılmış olan ölçeklerin, keşfedici faktör analizleri daha önce ilgili çalışmalarca gerçekleştirilmiştir. Bu noktada, çalışma örneklemi ile ortaya konan yapının, ilgili çalışmalar ile benzerlik gösterip göstermeyeceğinin incelenmesi adına, doğrulayıcı faktör analizi yapılmak istenmiştir. Bu doğrultuda "İş Yaşamında Yalnızlık", "Lider Üye Etkileşimi", "Görev Performansı" ve "Bağlamsal Performans" ölçeklerinin birlikte ele alınmasıyla faktör yapıları ve ilgili değerler incelenmiştir. Ölçek ile veri setinin uyumlu olup olmadığı, analizlerden ortaya çıkan uyum iyilik değerlerinin incelenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu kapsamda dört farklı model incelenmiştir ve içlerinde en iyi uyum değeri veren model, birtakım düzenlemelere tabi tutulmuştur. Bu incelemelere sırasıyla ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

### 2.2.2.1. Değişkenlerin Tek Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi

16 maddeden oluşan İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği ifadeleri, 7 maddeden oluşan Lider Üye Etkileşimi Ölçek ifadeleri, 16 maddeli Bağlamsal Performans Ölçeği ifadeleri ve 7 maddeli Görev Performansı Ölçeği ifadelerinin tek bir faktör altında toplanmasıyla, doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 8'de, bahse konu doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeline yer verilmiştir.

## Şekil 8

### *Değişkenlerin Tek Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi*



Çalışmaya ilişkin her bir ifadenin tek bir faktör altında toplanmasıyla elde edilen modelin, uyum değerleri incelenmiştir. “ $\chi^2/df$ ” oranının 6,629 (6556,130 / 989) olduğu görülmüştür. İlgili değer literatürde belirtildiği üzere 3’ten küçük (Carmines ve McIver, 1981) veyahut kabul edilebilir bir değer olan 5’ten küçük (Marsh ve Hocevar, 1985) olmadığı görülmüştür. Karşılaştırılmalı uyum indekslerinden GFI değerinin “.333”; CFI değerinin “.445” ve TLI = “.419” olduğu ve bu değerlerin istenilen kritik değer düzeylerinde olmadığı görülmüştür. Öte yandan, RMSEA değerinin “.127” olarak çıkması durumunun “.08’den” büyük olması gerekçesiyle istenilen seviyede olmadığı kaydedilmiştir. Ayrıca bazı ifadelerin p değerlerinin anlamlı çıkmadığı kaydedilmiştir. Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 3’te yer almaktadır.



**Tablo 3***Değişkenlerin Tek Bir Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları*

	b	S.H.	$\beta$	P
LMX1	1.000		0,289	<0.001
LMX2	1,019	0,277	0,261	<0.001
LMX3	1,2	0,288	0,328	<0.001
LMX4	0,283	0,224	0,071	0,206
LMX5	0,891	0,273	0,216	0,001
LMX6	1,069	0,28	0,279	<0.001
LMX7	1,111	0,273	0,314	<0.001
IYY1	-1,162	0,29	-0,305	<0.001
IYY2	-1,314	0,292	-0,393	<0.001
IYY3	-0,986	0,269	-0,26	<0.001
IYY4	-1,558	0,338	-0,415	<0.001
IYY5	-1,899	0,376	-0,566	<0.001
IYY6	-1,704	0,359	-0,455	<0.001
IYY7	-1,341	0,278	-0,478	<0.001
IYY8	-1,688	0,338	-0,544	<0.001
IYY9	-1,676	0,332	-0,566	<0.001
IYY10	-1,671	0,327	-0,596	<0.001
IYY11	-1,824	0,368	-0,525	<0.001
IYY12	-1,655	0,326	-0,578	<0.001
IYY13	-1,124	0,27	-0,328	<0.001
IYY14	-1,563	0,311	-0,555	<0.001
IYY15	-1,975	0,383	-0,624	<0.001
IYY16	-1,456	0,291	-0,542	<0.001
PGP1	1,361	0,258	0,696	<0.001
PGP2	1,376	0,259	0,741	<0.001
PGP3	1,425	0,268	0,735	<0.001
PGP4	1,301	0,253	0,617	<0.001
PGP5	1,466	0,294	0,539	<0.001

PGP6	1,28	0,245	0,669	<0.001
PGP7	1,338	0,254	0,69	<0.001
PBP1	1,275	0,247	0,626	<0.001
PBP2	1,429	0,27	0,709	<0.001
PBP3	1,295	0,256	0,571	<0.001
PBP4	1,387	0,267	0,648	<0.001
PBP5	1,474	0,319	0,422	<0.001
PBP6	1,159	0,243	0,459	<0.001
PBP7	1,366	0,296	0,419	<0.001
PBP8	1,242	0,241	0,623	<0.001
PBP9	1,312	0,253	0,635	<0.001
PBP10	1,204	0,259	0,429	<0.001
PBP11	1,346	0,258	0,665	<0.001
PBP12	1,337	0,255	0,677	<0.001
PBP13	1,046	0,22	0,456	<0.001
PBP14	1,229	0,243	0,566	<0.001
PBP15	1,438	0,304	0,449	<0.001
PBP16	1,576	0,308	0,603	<0.001

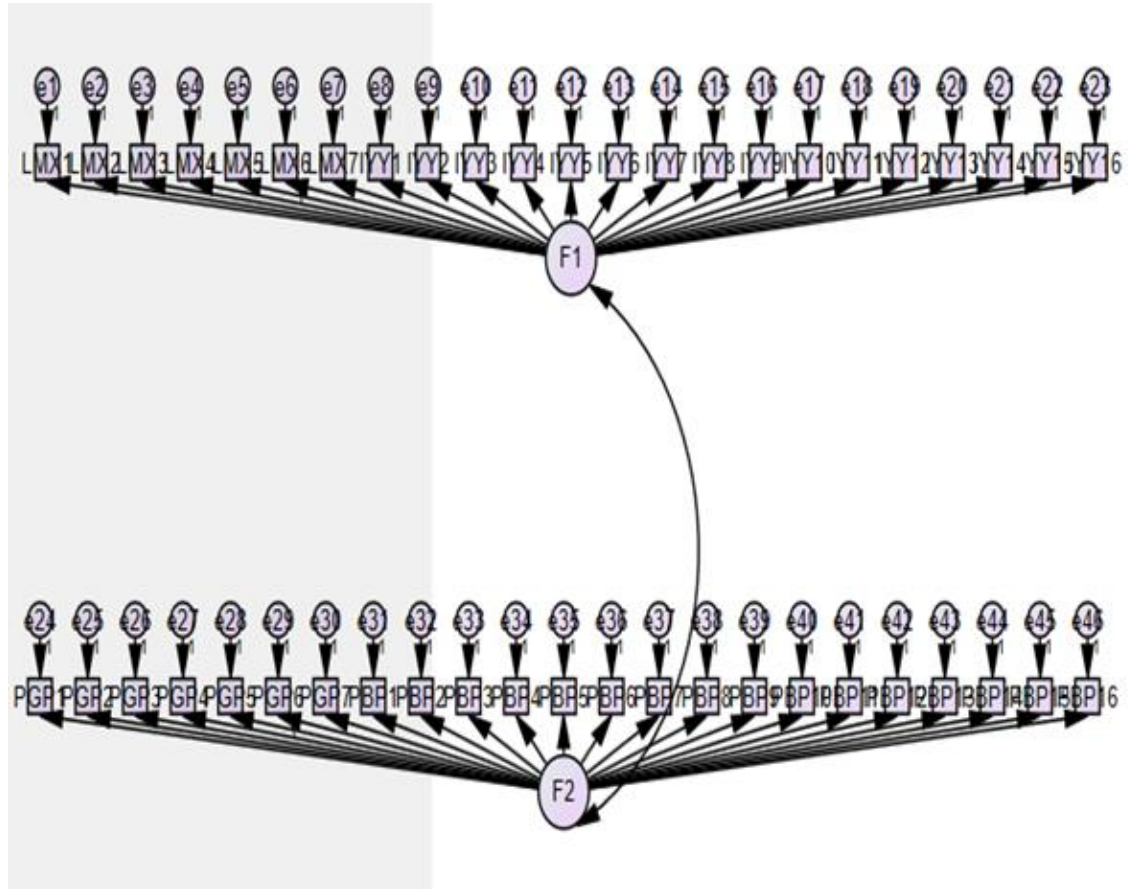
*Not:*  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, p=Anlamlılık, LMX=Lider Üye Etkileşimi, İYY=İşyerinde Yalnızlık, GP=Görev Performansı, BP= Bağlamsal Performans

#### 2.2.2.2. İlgili Değişkenlerin İki Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Performans ölçeklerinin (7 maddeden oluşan Görev ve 16 maddeden oluşan Bağlamsal Performans Ölçeklerinin) bir faktörde; İş Yaşamında Yalnızlık (16 madde) ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinin (7 madde) birlikte, ayrı bir faktörde toplanmasıyla bir model geliştirilerek doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili gösterim Şekil 9'da yer almaktadır.

## Şekil 9

### Değişkenlerin İki Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi



İlgili modele dair  $\chi^2/df$  oranının 4,31 (4258,604 / 988) olduğu kaydedilmiştir. Bu anlamda iki faktörde ele alınan bu değerlerin  $\Delta\chi^2/df$  oranının, istenildiği gibi 3'ten küçük (Carmines ve Mclver, 1981) bir değer olmadığı görülmektedir. Öte yandan GFI değerinin .567; CFI değerinin .674; TLI değerinin .658 ve RMSEA değerinin .097 olduğu kaydedilmiştir. Ayrıca bazı ifadeler için p değerlerinin anlamlı olmadığı, bunun yanı sıra faktör yükleri incelendiğinde ( $\beta$  değerleri) .30'dan küçük değerler olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada analiz sonucu çıkan değerlerin, istenilen düzeyde olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4***Değişkenlerin İki Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları*

	b	S.H.	$\beta$	P
LMX1	1.000		0,005	
LMX2	-104,861	1239,312	-0,432	0,933
LMX3	-96,041	1135,08	-0,423	0,933
LMX4	-43,996	520,114	-0,178	0,933
LMX5	-91,609	1082,721	-0,358	0,933
LMX6	-93,493	1104,971	-0,393	0,933
LMX7	-103,712	1225,724	-0,473	0,933
IYY1	135,895	1606,049	0,574	0,933
IYY2	144,626	1709,219	0,698	0,933
IYY3	120,25	1421,161	0,511	0,933
IYY4	158,115	1868,643	0,68	0,933
IYY5	159,828	1888,875	0,768	0,933
IYY6	167,783	1982,89	0,722	0,933
IYY7	121,204	1432,418	0,696	0,933
IYY8	148,705	1757,419	0,773	0,933
IYY9	129,881	1534,962	0,707	0,933
IYY10	127,631	1508,363	0,734	0,933
IYY11	131,311	1551,867	0,609	0,933
IYY12	128,275	1515,981	0,722	0,933
IYY13	110,122	1301,462	0,517	0,933
IYY14	119,551	1412,88	0,685	0,933
IYY15	161,699	1910,978	0,824	0,933
IYY16	119,064	1407,122	0,715	0,933
PGP1	1.000		0,783	
PGP2	1,025	0,057	0,845	<0.001
PGP3	1,045	0,06	0,825	<0.001
PGP4	0,976	0,068	0,708	<0.001
PGP5	0,965	0,092	0,542	<0.001
PGP6	0,943	0,061	0,754	<0.001
PGP7	0,991	0,061	0,782	<0.001
PBP1	0,966	0,065	0,726	<0.001
PBP2	0,877	0,066	0,667	<0.001
PBP3	0,92	0,075	0,621	<0.001
PBP4	1,011	0,069	0,723	<0.001
PBP5	0,846	0,122	0,37	<0.001
PBP6	0,782	0,086	0,474	<0.001
PBP7	0,926	0,112	0,435	<0.001
PBP8	0,753	0,067	0,578	<0.001

PBP9	0,948	0,067	0,703	<0.001
PBP10	0,626	0,098	0,341	<0.001
PBP11	1,027	0,064	0,776	<0.001
PBP12	0,843	0,065	0,653	<0.001
PBP13	0,745	0,078	0,497	<0.001
PBP14	0,933	0,071	0,657	<0.001
PBP15	0,935	0,11	0,447	<0.001
PBP16	0,97	0,088	0,568	<0.001

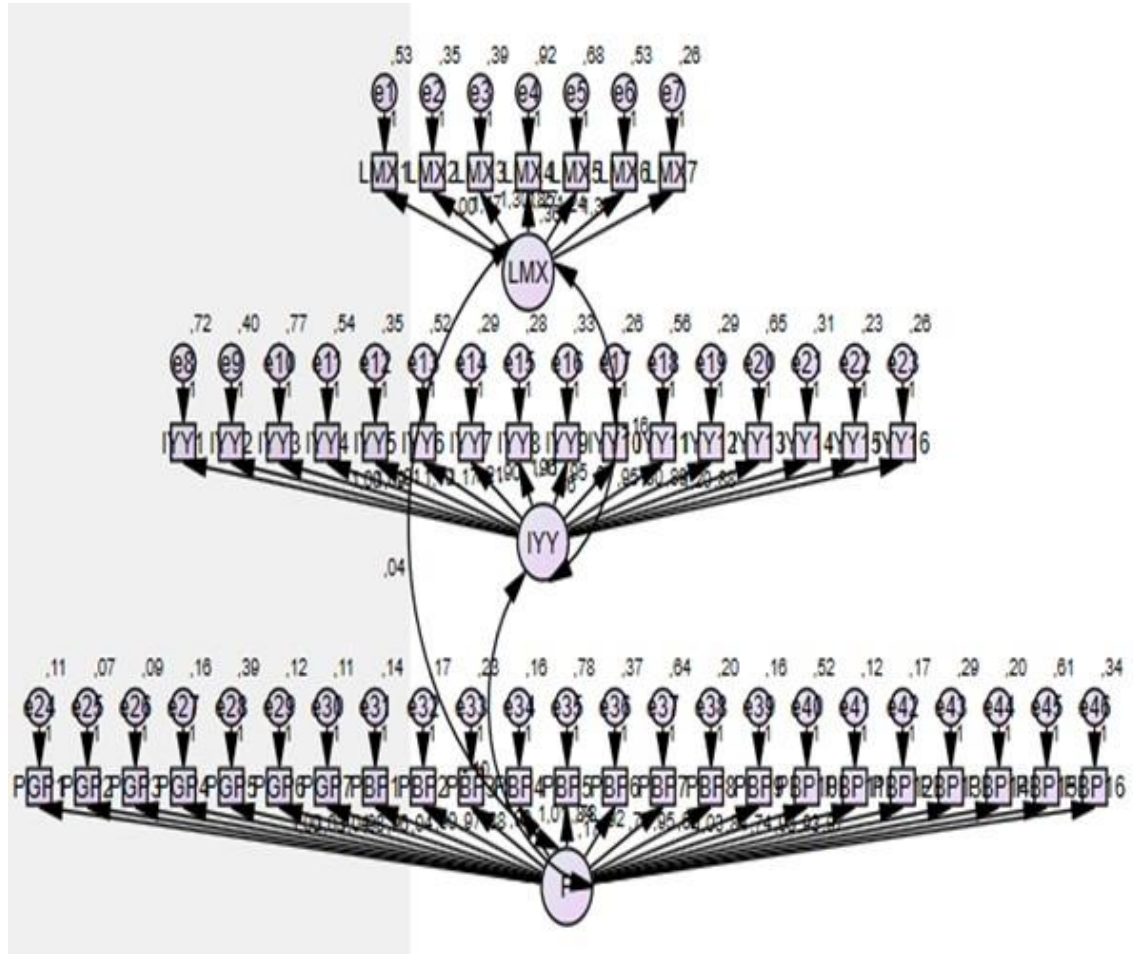
*Not:*  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, p=Anlamlılık, LMX=Lider Üye Etkileşimi, İYY=İşyerinde Yalnızlık, GP=Görev Performansı, BP= Bağlamsal Performans

### 2.2.2.3. Değişkenlerin Üç Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu başlık altında 16 maddeli işyeri yalnızlığı bir faktör, 7 maddeli lider üye etkileşimi ayrı bir faktör, 7 maddeli görev ve 16 maddeli bağlamsal performans maddeleri ise, birlikte bir faktörde ele alınarak incelenmiştir. Şekil 10'da ilgili doğrulayıcı faktör analizi görülmektedir.

## Şekil 10

### Değişkenlerin Üç Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi



Modele dair  $\chi^2/df$  oranının 3,398 ( $3350,632 / 986$ ) olduğu görülmüştür. Bu anlamda üç faktörde ele alınan değerlerin  $\Delta\chi^2/df$  oranının, istenildiği gibi 3'ten küçük (Carmines ve McIver, 1981) bir değer olmadığı kaydedilmiştir. Uyum iyiliği değerlerinden GFI değerinin .647; CFI değerinin .764; TLI değerinin .752 ve RMSEA değerinin .083 olduğu görülmüştür. Belirtilen değerlerin, istenilen düzeyde olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5***Değişkenlerin Üç Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları*

	b	S.H.	$\beta$	P
LMX1	1.000		0,638	<0.001
LMX2	1,467	0,116	0,828	<0.001
LMX3	1,298	0,107	0,782	<0.001
LMX4	0,849	0,107	0,47	<0.001
LMX5	1,271	0,117	0,68	<0.001
LMX6	1,242	0,109	0,715	<0.001
LMX7	1,362	0,106	0,85	<0.001
IYY1	1.000		0,575	<0.001
IYY2	1,091	0,104	0,716	<0.001
IYY3	0,909	0,108	0,525	<0.001
IYY4	1,186	0,115	0,693	<0.001
IYY5	1,167	0,107	0,762	<0.001
IYY6	1,21	0,116	0,708	<0.001
IYY7	0,904	0,087	0,705	<0.001
IYY8	1,105	0,099	0,781	<0.001
IYY9	0,956	0,092	0,707	<0.001
IYY10	0,954	0,088	0,746	<0.001
IYY11	0,972	0,103	0,613	<0.001
IYY12	0,948	0,089	0,726	<0.001
IYY13	0,797	0,097	0,509	<0.001
IYY14	0,889	0,086	0,692	<0.001
IYY15	1,2	0,104	0,831	<0.001
IYY16	0,877	0,083	0,716	<0.001
PGP1	1.000		0,784	<0.001
PGP2	1,025	0,057	0,846	<0.001
PGP3	1,045	0,06	0,825	<0.001
PGP4	0,976	0,068	0,708	<0.001
PGP5	0,964	0,092	0,542	<0.001

PGP6	0,943	0,061	0,755	<0.001
PGP7	0,991	0,061	0,782	<0.001
PBP1	0,965	0,065	0,726	<0.001
PBP2	0,877	0,066	0,667	<0.001
PBP3	0,919	0,075	0,621	<0.001
PBP4	1,011	0,069	0,723	<0.001
PBP5	0,843	0,122	0,369	<0.001
PBP6	0,781	0,086	0,474	<0.001
PBP7	0,924	0,112	0,434	<0.001
PBP8	0,753	0,067	0,578	<0.001
PBP9	0,948	0,067	0,702	<0.001
PBP10	0,623	0,098	0,34	<0.001
PBP11	1,027	0,064	0,777	<0.001
PBP12	0,843	0,065	0,653	<0.001
PBP13	0,744	0,078	0,496	<0.001
PBP14	0,932	0,071	0,657	<0.001
PBP15	0,934	0,11	0,446	<0.001
PBP16	0,97	0,088	0,568	<0.001

*Not:*  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, p=Anlamlılık, LMX=Lider Üye Etkileşimi, İYY=İşyerinde Yalnızlık, GP=Görev Performansı, BP= Bağlamsal Performans

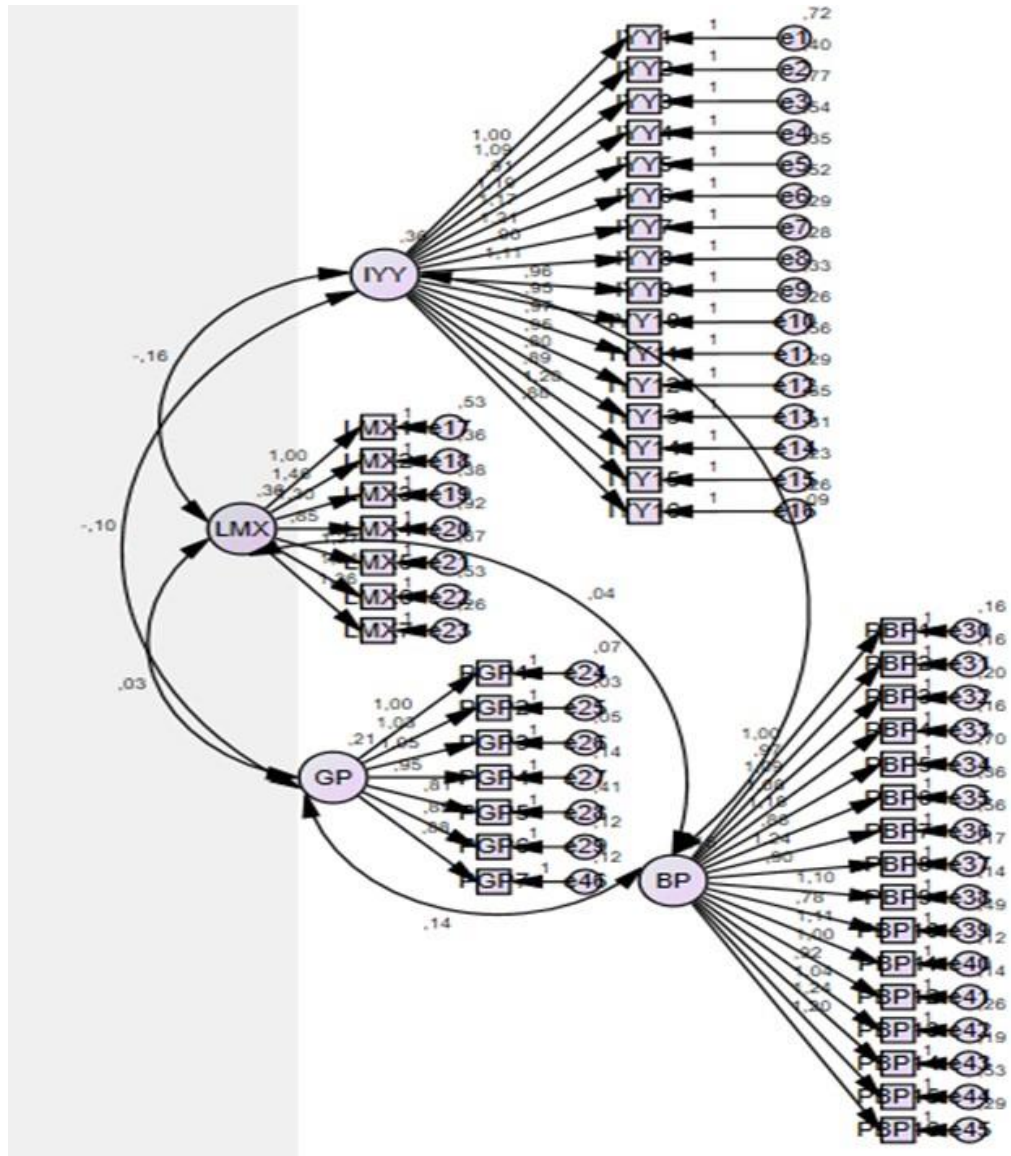
#### 2.2.2.4. Değişkenlerin Dört Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi

16 maddeden oluşan İşyeri Yalnızlığı Ölçek maddelerinin, 7 maddeden oluşan Lider Üye Etkileşimi Ölçek maddelerinin, 16 maddeden oluşan Bağlamsal Performans Ölçek maddelerinin ve 7 maddelik Görev Performansı maddelerinin her birinin ayrı bir faktörde toplanmasıyla, ilgili doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 11'de gerçekleştirilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeline yer verilmiştir.



## Şekil 11

### Değişkenlerin Dört Faktörde Toplandığı Doğrulayıcı Faktör Analizi



İlgili doğrulayıcı faktör analizinin yapılmasının ardından, model uyum iyilik değerleri incelenmiştir. “ $\chi^2/df$ ” oranının “2875.189 / 983” sonucundan “2,925” çıktığı görülmektedir. Bu değer ilgili literatürde belirtildiği üzere, 3’ten küçük bir değer olarak, kabul edilir bir değer olduğu gözlemlenmiştir (Carmines ve McIver, 1981). Uyum indekslerinden “GFI = .705; CFI = .811 ve TLI = .801” olduğu görülmüştür. Bu indeksler değerlendirildiğinde, değerlerin kritik değer düzeylerinin altında ancak yakın oldukları kaydedilmiştir. RMSEA değerinin .074

çıkıldığı ve istenildiği üzere .08'den değerinden büyük bir RMSEA değeri olmadığı görülmektedir. İlgili DFA sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir.

**Tablo 6**

*Değişkenlerin Dört Faktörde Toplandığı Modele Ait Regresyon Katsayıları*

	b	S.H.	$\beta$	P
IYY1	1.000		0,575	
IYY2	1,091	0,104	0,716	<0.001
IYY3	0,909	0,108	0,525	<0.001
IYY4	1,186	0,115	0,693	<0.001
IYY5	1,167	0,107	0,762	<0.001
IYY6	1,21	0,116	0,708	<0.001
IYY7	0,904	0,087	0,705	<0.001
IYY8	1,106	0,099	0,781	<0.001
IYY9	0,956	0,092	0,707	<0.001
IYY10	0,954	0,088	0,746	<0.001
IYY11	0,972	0,103	0,613	<0.001
IYY12	0,948	0,089	0,726	<0.001
IYY13	0,796	0,097	0,509	<0.001
IYY14	0,888	0,086	0,692	<0.001
IYY15	1,2	0,104	0,831	<0.001
IYY16	0,877	0,083	0,716	<0.001
LMX1	1.000		0,638	
LMX2	1,464	0,116	0,827	<0.001
LMX3	1,297	0,107	0,783	<0.001
LMX4	0,848	0,107	0,469	<0.001
LMX5	1,273	0,116	0,682	<0.001
LMX6	1,243	0,109	0,716	<0.001
LMX7	1,361	0,105	0,85	<0.001
PGP1	1.000		0,861	<0.001
PGP2	1,026	0,041	0,93	<0.001

PGP3	1,055	0,043	0,915	<0.001
PGP4	0,947	0,055	0,755	<0.001
PGP5	0,81	0,081	0,501	<0.001
PGP6	0,848	0,05	0,746	<0.001
PGP7	0,876	0,05	0,76	<0.001
PBP1	1.000		0,696	
PBP2	0,972	0,08	0,683	<0.001
PBP3	1,093	0,09	0,683	<0.001
PBP4	1,083	0,085	0,718	<0.001
PBP5	1,181	0,138	0,479	<0.001
PBP6	0,863	0,1	0,484	<0.001
PBP7	1,239	0,129	0,539	<0.001
PBP8	0,901	0,079	0,64	<0.001
PBP9	1,098	0,083	0,753	<0.001
PBP10	0,777	0,11	0,393	<0.001
PBP11	1,108	0,081	0,775	<0.001
PBP12	1,002	0,079	0,719	<0.001
PBP13	0,923	0,091	0,57	<0.001
PBP14	1,044	0,087	0,681	<0.001
PBP15	1,244	0,127	0,55	<0.001
PBP16	1,201	0,104	0,652	<0.001

*Not:*  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, p= Anlamlılık, LMX= Lider Üye Etkileşimi, İYY= İşyerinde Yalnızlık, GP= Görev Performansı, BP= Bağlamsal Performans

Aktarılan bilgiler dahilinde, dört farklı model doğrulayıcı faktör analizine tâbi tutulmuştur. Aralarında kıyaslamaların yapılması adına tek faktörlü, iki faktörlü, üç faktörlü ve dört faktörlü modellere dair " $\chi^2$ , df,  $\chi^2/df$ , GFI, CFI, TLI" değerleri incelenmiştir. Ayrıca " $\Delta\chi^2$ ," değerleri de hesaplanarak en iyi model belirlenmek istenmiştir. İlgili gösterim Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7***Modellerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Kıyaslaması*

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
<b>Model/Model Kıyaslaması</b>							
Tek Faktörlü Model	6556.13	989	6.629	.333	.445	.419	.127
İki Faktörlü Model	4258.604	988	4.310	.567	.674	.658	.097
Üç Faktörlü Model	3350.632	986	3.398	.647	.764	.752	.083
Dört Faktörlü Model	2875.189	983	2.925	.705	.811	.801	.074
Dört ve Üç Faktörlü Model Kıyaslaması	475.433	3					
Üç ve İki Faktörlü Model Kıyaslaması	907.972	2					
İki ve Tek Faktörlü Model Kıyaslaması	2297.526	1					
Dört ve Tek Faktörlü Model Kıyaslaması	3680.941	6					

Uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde, test edilmiş modeller içerisinde, dört faktörlü modelin diğerlerine (tek faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü modellere) kıyasla, daha iyi bir biçimde model ve veri uyumunu sağladığı görülmüştür. Bu kapsamda, dört ve üç faktörlü model kıyaslamasında  $\Delta\chi^2$  (df=3) değerinin 475.433; üç ve iki faktörlü model kıyaslaması için  $\Delta\chi^2$  (df=2) değerinin 907.972; iki ve tek faktörlü model kıyaslamasında  $\Delta\chi^2$  (df=1) = 2297.526 ve dört ile tek faktörlü model karşılaştırmasında ise,  $\Delta\chi^2$  (df=6) değerinin 3680.941 olduğu tespit edilmiştir.  $\Delta\chi^2$  ve uyum iyiliği indeksleri göz önünde bulundurulduğunda, daha iyi puanlara sahip dört faktörlü modelin bu çalışma için esas alınması gerektiği görülmüştür. Dört faktörlü model için ilgili değerlerden “ $\chi^2/df$ ” oranının 2,925; GFI= .705; CFI = .811; TLI = .801 ve RMSEA= .074” olduğu kaydedilmiştir. Ancak söz konusu veri seti ile model uyumunun daha da iyileştirilebilmesi adına, program tarafından yapılan öneriler dahilinde, modelde çeşitli düzeltmelerin yapılabileceği görülmüştür.

Model ile veri seti uyumunu iyileştirme amacıyla, programın sunduğu öneriler incelenmiştir. Bu kapsamda bağlamsal performansı ölçtüğü varsayılan otuz beş ile otuz yedinci maddeleri, otuz yedi ve kırk beşinci maddeleri; görev performansının yirmi dokuz ile otuzuncu maddeleri; iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin bir ve ikinci maddeleri, üç ve dördüncü ifadelerine ek olarak on iki ve on dördüncü maddelerinin hata terimleri arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Söz konusu ilişkiler aynı boyutlar altında incelenmektedir, dolayısıyla faktörlerin bağımsızlığı ilkesi ihlal edilmeksizin ilgili ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans terimleri eklenmiş ve model yeniden test edilmiştir. Analiz sonucunda birtakım değer iyileşmeleri görülmüştür.  $\chi^2/df$  oranı 2.494; GFI .752; CFI .854; TLI .846; RMSEA değeri .065 olarak gözlemlenmiştir. Orijinal model ile revize edilmiş modelin, uyum iyiliği istatistikleri Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8**

*Orijinal ve Revize Edilmiş Modelin DFA Sonuç Kıyaslamaları*

<b>Uyum İndeksleri</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>df</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>
Eşik Değer			<5	≥.85	≥.90	≥.90	≤.08
Orijinal Değer	2875.189	983	2.925	.705	.811	.801	.074
Revize Edilmiş Model	2436,534	977	2,494	.752	.854	.846	.065

Bu analizler kapsamında, bazı değerlerin istenilen kriterleri sağlamadığı, ancak ilgili kriterlere çok uzak olmadığı görülmektedir. Öte yandan, ifadelerin madde-faktör ilişkileri de incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bazı ifadelerin, model-veri seti uyumunu kabul edilebilir derece temsil etmesi sebebiyle, güvenilirlik analizi ve ilgili diğer analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Revize edilen ölçüm modelinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9***Revize Edilen Modelin Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları*

	b	S.H.	$\beta$	P
IYY1	1.000		0,554	
IYY2	1,107	0,089	0,7	<0.001
IYY3	0,893	0,114	0,497	<0.001
IYY4	1,205	0,123	0,678	<0.001
IYY5	1,222	0,116	0,769	<0.001
IYY6	1,259	0,125	0,71	<0.001
IYY7	0,938	0,094	0,706	<0.001
IYY8	1,148	0,108	0,781	<0.001
IYY9	1,001	0,099	0,713	<0.001
IYY10	1,001	0,096	0,753	<0.001
IYY11	1,019	0,111	0,619	<0.001
IYY12	0,973	0,096	0,717	<0.001
IYY13	0,821	0,103	0,505	<0.001
IYY14	0,911	0,093	0,684	<0.001
IYY15	1,244	0,113	0,83	<0.001
IYY16	0,91	0,09	0,715	<0.001
LMX1	1.000		0,638	
LMX2	1,465	0,116	0,828	<0.001
LMX3	1,298	0,107	0,783	<0.001
LMX4	0,848	0,107	0,469	<0.001
LMX5	1,273	0,117	0,681	<0.001
LMX6	1,243	0,109	0,715	<0.001
LMX7	1,361	0,105	0,85	<0.001
PGP1	1.000		0,863	
PGP2	1,031	0,04	0,937	<0.001
PGP3	1,06	0,042	0,922	<0.001
PGP4	0,935	0,055	0,748	<0.001
PGP5	0,804	0,081	0,498	<0.001

PGP6	0,821	0,05	0,724	<0.001
PGP7	0,85	0,051	0,739	<0.001
PBP1	1.000		0,699	
PBP2	0,978	0,08	0,69	<0.001
PBP3	1,081	0,09	0,679	<0.001
PBP4	1,095	0,085	0,728	<0.001
PBP5	1,118	0,137	0,455	<0.001
PBP6	0,864	0,099	0,487	<0.001
PBP7	1,155	0,123	0,524	<0.001
PBP8	0,893	0,079	0,637	<0.001
PBP9	1,094	0,082	0,753	<0.001
PBP10	0,761	0,11	0,386	<0.001
PBP11	1,114	0,081	0,783	<0.001
PBP12	0,999	0,078	0,719	<0.001
PBP13	0,907	0,09	0,562	<0.001
PBP14	1,048	0,086	0,687	<0.001
PBP15	1,174	0,126	0,521	<0.001
PBP16	1,176	0,103	0,64	<0.001

*Not:*  $\beta$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, b= Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları, S.H= Standart Hata, p= Anlamlılık, LMX= Lider Üye Etkileşimi, İYY= İşyerinde Yalnızlık, GP= Görev Performansı, BP= Bağlamsal Performans

### 2.2.3. Güvenirlik Analizi

Doğrulamalı faktör analizinde incelenmiş olan her bir ifade için, standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta$ ), Field'in (2009) belirttiği üzere, .30 değerinden büyük olduğu görülmüştür. Bu sebeple, ölçek maddeleri veri setinden çıkartılmamıştır. Bu noktada tutarlı bir ölçüm gerçekleştirebilmek adına güvenilirlik analizi (içsel yapı güvenilirliği) test edilmiştir. Analiz için Cronbach Alfa değeri yani iç tutarlılık katsayısı esas alınmıştır. Nunnally (1978) tarafından öne sürülen, iç tutarlılık katsayısı için ".70" kritik değeri benimsenmiş ve çalışmanın her bir ifadesi bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Algılanan iş performansını ölçümlmek için görev ve bağlamsal performans ölçekleri kullanılmıştır. Yedi maddeyi ihtiva eden, görev performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu " $\alpha = .90$ " bulunmuştur. Bu değer görev performansı ölçeğinin iç tutarlılığının istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir. On altı maddeden oluşan bağlamsal performans ölçeği incelendiğinde, güvenilirlik analizi sonucunun görev performansı ile benzer şekilde " $\alpha = .90$ " olduğu görülmüştür. Ayrıca madde toplam korelasyonlarının kritik değer olan .30'dan yüksek olduğu kaydedilmiştir. Bu sebeple herhangi bir maddenin analizden çıkartılması düşünülmemiştir. Olası herhangi bir ifadenin çıkartılması durumu değerlendirildiğinde, Cronbach Alfa değerinde bir iyileşme olmaması nedeniyle, ölçek maddelerinin aynı şekilde bırakılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

İşyeri yalnızlığını ölçümlmek amacıyla iki boyut ve on altı ifadeli ölçeğin analizleri incelendiğinde madde yüklerinin istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. Cronbach Alfa değerinin yani iç tutarlılık katsayısına boyutlar bazında bakıldığında duygusal yoksunluk boyutunun Cronbach alfa katsayısının ".90"; sosyal arkadaşlık alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısının ".88" olduğu kaydedilmiştir. Bu çalışma kapsamında, boyutlar bazında bir değerlendirme yapılması planlanmadığından her iki boyutu da içinde barındıracak biçimde iş yaşamında yalnızlık için Cronbach alfa katsayısının ".93" olduğu görülmüştür. Bu değer de istenilen kritik düzeyde yer almaktadır.

Lider üye etkileşimi ölçeğinin standardize edilmiş regresyon katsayılarının ( $\beta$ ), Field'in (2009) belirttiği üzere, .30 değerinden büyük olduğu gözlemlenmiştir. Tek boyut ve yedi madde ile ele alınan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin Cronbach alfa katsayısının ".87" olarak istenilen seviye olan .70'in üzerinde olduğu görülmüştür.

#### **2.2.4. Korelasyon Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ortaya konmak istenmiştir. Bu sebeple korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.



Değişkenler ve dağılımları ile ilgili olarak, Spearman ve Pearson Korelasyon Katsayıları ele alınarak gerekli analizler yürütülmüştür.

#### 2.2.4.1. Demografik Değişkenler ile İşyeri Yalnızlığı Değişkeni Arasındaki İlişki

Bu başlık altında çalışma kapsamında kullanılmış olan, demografik değişkenler ile işyeri yalnızlığı değişkeni arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Analizde kategorik değişkenlerin kullanılması sebebiyle, Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca, Cohen (1988,1992) tarafından öne sürülen kriterler dikkate alınmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör ve ilk üst olan yöneticinin cinsiyeti demografik değişkenleri ile işyeri yalnızlığı tahmin edici değişkeni arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonucunda demografik değişkenlerden yaş, çalışılan sektör ve ilk üst olan yöneticinin cinsiyetinin, işyeri yalnızlığı değişkeni ile arasındaki ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, çalışanın cinsiyeti ( $r=.111$ ,  $p=.038$ ) ve eğitim durumu ( $r=.133$ ,  $p=.013$ ) ile işyeri yalnızlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, eğitim durumunun artmasıyla, bireylerin daha fazla işyeri yalnızlığı ile yüzleştiği düşünülmektedir. Öte yandan, değişkenler arasındaki ilişkinin 0 ve  $\pm .1$  arasında bir değerde ise zayıf bir ilişkiye;  $\pm .1$  ve  $\pm .3$  arasında bir değerde ise orta düzeyde bir ilişkiye;  $\pm .5$  ve  $\pm 1.0$  arasında yer alan bir değerlerde ise, güçlü düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Cohen, 1988; Cohen, 1992; Field, 2009). Buna göre, cinsiyet ve işyeri yalnızlığı arasındaki ile eğitim durumu ile işyeri yalnızlığı ilişkilerinin çok güçlü bir korelasyon olmasa dahi, aralarında bir ilişkiye işaret ettiği görülmektedir. Değinilmiş olan demografik değişkenler ile tahmin edici değişken arasındaki ilişkiye Tablo 10'da yer verilmiştir.

**Tablo 10***Demografik Değişkenler ve Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler*

	1	2	3	4	5	6
1.Cinsiyet	1					
2.Yaş	.356**	1				
3.Eğitim Durumu	-.002	-.150**	1			
4.Çalışılan Sektör	-.155**	-.453**	.069	1		
5.İlk Üstün Cinsiyeti	.226**	.234**	-.130*	-.202**	1	
6.İşyeri Yalnızlığı	.111*	.049	.133*	.040	.079	1

*Not:* Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Yaş: (1: 18-26, 2: 27-35, 3: 36-44, 4: 45 yaş ve üzeri); Eğitim Durumu: (1:İlkokul, 2:Lise, 3:Lisans, 4:Yüksek Lisans, 5:Doktora); Çalışılan Sektör: (1:Kamu Sektörü, 2:Özel Sektör); İlk Üstün Cinsiyeti: (1: Kadın, 2: Erkek). \*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \* korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

#### 2.2.4.2. Demografik Değişkenler ile Algılanan İş Performansı Değişkeni Arasındaki İlişki

Çalışmada, algılanan iş performansı görev ve bağlamsal performans olmak üzere, sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda ise, demografik değişkenler ile algılanan iş performans arasındaki ilişki incelenecektir. Demografik değişkenlerin kategorik değişkenleri içermesi nedeniyle, Spearman Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. İncelemede Field (2009) ve Cohen'in (1988,1992) kriterleri dikkate alınmıştır.

Sonuç değişkenlerinden görev performansı ile demografik değişkenler arası ilişki incelendiğinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör ve ilk üstün cinsiyeti değişkenleri ile görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bir diğer sonuç değişkeni olan bağlamsal performans ile demografik değişkenler arası ilişki ele alındığında cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan sektör ve ilk üstün cinsiyeti arasında istatistiki anlamda bir ilişki

bulunmamıştır. Öte yandan, yaş değişkeni ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=.167^{**}$ ,  $p=.002$ ). İlgili ilişkinin Field (2009) ve Cohen (1988,1992) kriterlerine göre, çok güçlü bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak bu kapsamda, çalışma sonuçlarının olası etkilenmelere karşı, söz konusu değişkenin ilerleyen aşamalarda kontrol altına alınarak, ilgili diğer analiz sonuçlarını etkilemesinin önüne geçilmesi istenmektedir. Bahse konu korelasyon analizi Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11**

*Demografik Değişkenler ile Sonuç Değişkeni Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4	5	6	7
1.Cinsiyet	1						
2.Yaş	.356**	1					
3.Eğitim Durumu	-.002	-.150**	1				
4.Çalışılan Sektör	-.155**	-.453**	.069	1			
5.İlk Üstün Cinsiyeti	-.226**	.234**	-.130*	-.202**	1		
6.Görev Performansı	-.097	.039	.048	-.025	-.058	1	
7.Bağlamsal Performans	.011	.167**	-.025	-.032	.017	.704**	1

*Not:* Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Yaş: (1: 18-26, 2: 27-35, 3: 36-44, 4: 45 yaş ve üzeri); Eğitim Durumu: (1:İlkokul, 2:Lise, 3:Lisans, 4:Yüksek Lisans, 5:Doktora); Çalışılan Sektör: (1:Kamu Sektörü, 2:Özel Sektör); İlk Üstün Cinsiyeti: (1: Kadın, 2: Erkek). \*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \* korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

#### 2.2.4.3. İşyeri Yalnızlığı, Lider Üye Etkileşimi ve Algılanan İş Performansı Arasındaki İlişki

Bu çalışmanın tahmin edici değişkeni işyeri yalnızlığı; düzenleyici değişkeni lider üye etkileşimi, sonuç değişkenleri ise görev ve bağlamsal performans alt boyutlarıyla algılanan iş performansıdır. Katılımcılara Likert tipi değerlendirme

skalası ile ifadeler yöneltmiş ve değerlendirmeleri istemiştir. Bu sebeple, ilgili değişkenler arası ilişkinin değerlendirilebilmesi adına Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Cohen'in (1988, 1992) kriterleri dikkate alınarak gerekli incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonucu, işyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmüştür ( $r=-.332^{**}$ ,  $p<.001$ ). Benzer biçimde işyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin de anlamlı ve negatif yönlü olduğu görülmüştür ( $r=-.357^{**}$ ,  $p<.001$ ). Buna göre işyeri yalnızlığı arttıkça, iş performanslarının (gerek görev gerekse bağlamsal performans) düşmesi muhtemel hâle gelmektedir. Öte yandan Cohen (1988,1992) kriterlerine göre, bu ilişkilerin gücünün orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. İlgili değerlere Tablo 12'de yer verilmiştir.

Bağımsız değişken işyeri yalnızlığı ile düzenleyici değişken lider üye etkileşimi ilişkisi incelendiğinde ise, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.399^{**}$ ,  $p<.001$ ). Öte yandan lider üye etkileşimi ile görev performansı arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulunamamıştır ( $r=-.095$ ,  $p=.076$ ). Ancak lider üye etkileşimi ile bağlamsal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.219^{**}$ ,  $p<.001$ )

**Tablo 12**

*Tahmin Edici Değişken ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4
1.İşyeri Yalnızlığı	1			
2.Görev Performansı	-.332**	1		
3.Bağlamsal Performans	-.357**	.685**	1	
4.Lider Üye Etkileşimi	-.399**	.095	.219**	1

*Not:* \*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \* korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

### 2.2.5. Hipotez Testlerine Dair Bulgular

Çalışanların işyeri yalnızlığı ve algılanan iş performansı ilişkisinde, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünün incelenmesi amacıyla bootstrap metodunu esas alan Process Macro (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Çalışma kapsamında öne sürülen hipotezler, Process Macro (Model -1) ile ilgili analize tabi tutulmuştur. Hipotezlerin doğrulanabilmesi adına, düzenleyicilik sonuçlarında, güven aralığındaki değerlerin, +/- veya -/+ değerleri arasında olmaması yani “0” değerini içermemesi gerektiği bilinerek, ilgili değerlendirmeler yapılmıştır (MacKinnon vd., 2004).

Öncelikle, işyeri yalnızlığı ile görev performansı ilişkisinde, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmek istendiğinde, değişkenlerin görev performansı ortalamasındaki varyansın yaklaşık %13’ünü açıkladığı görülmüştür. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.  $F(3.348=17.35, p<.05)$  olduğu görülmüştür. Değişkenlerin görev performansı ile ilişkisi incelendiğinde, işyeri yalnızlığının görev performansı üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşyeri yalnızlığı, görev performansını negatif yönde ( $b = -.27$ ;  $SH(b) = 0.04$ ;  $t = -6.7$ ;  $p < .05$ ),  $LLCI-ULCI [-.34, -.19]$  tahmin etmektedir. Buradan hareketle, “İşyeri yalnızlığı ve algılanan görev performansı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır” biçiminde kurulan çalışmanın birinci hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Düzenleyici değişken olan lider üye etkileşiminin, görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi ele alındığında, bahse konu durumun istatistiksel olarak anlamsız ( $b = -.029$ ;  $SH(b) = .03$ ;  $t = -.93$ ;  $p = .3529$ ),  $LLCI-ULCI [-.0917, .0328]$  olduğu bulunmuştur. Fakat, işyeri yalnızlığı ile lider üye etkileşiminin etkileşimi ile oluşan değişkenin (etkileşim değişkeninin), görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $b = -.1129$ ;  $SH(b) = 0.04$ ;  $t = -2.7$ ;  $p < .05$ ,  $LLCI-ULCI [-.20, -.03]$ ). Bir başka deyişle lider üye etkileşiminin, işyeri yalnızlığı ile görev performansı üzerindeki düzenleyici etkisi anlamlı bulunmuştur. Düşük düzey güven aralığı ile yüksek düzey güven aralığı arasında “0” rakamının bulunmaması bu bulguyu

desteklemektedir. Bu değerler, “İşyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile görev performansı arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.” hipotezini doğrulamaktadır.

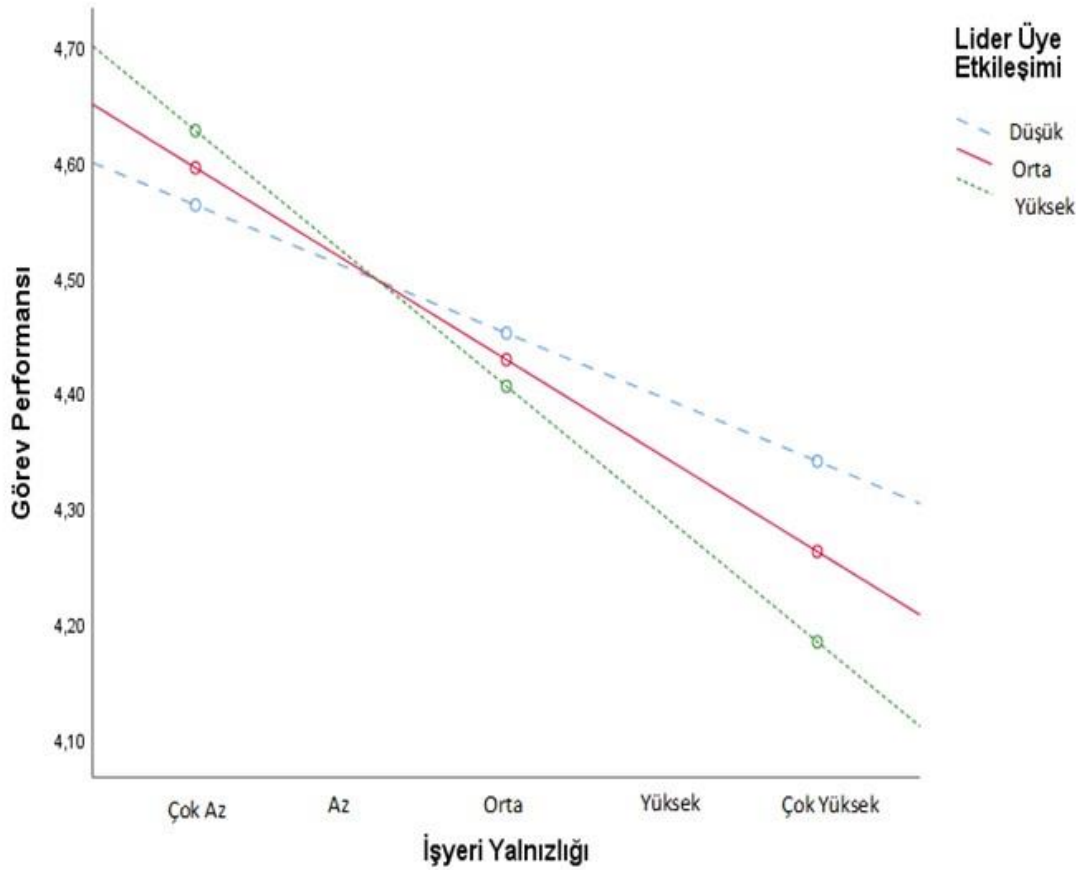
Düzenleyiciliğin anlamlı olduğu belirlendikten sonra, lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin hangi noktada istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlemek için Johnson Neyman anlamlılık bölgeleri testi ile lider üye etkileşiminin ortalamasından bir standart sapma aşağıda ve bir standart sapmanın yüksek olduğunu öngören Aiken ve West (1991) yöntem kullanılmıştır. Lider üye etkileşiminin ortalamasından bir standart sapma düşük olduğu düzeylerde, düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $Effect = -.18$ ,  $SH=.05$ ,  $t = -3.66$ ,  $p < .05$ ,  $LLCI-ULCI [-.27, -.08]$ ). Bir başka değişle, lider üye etkileşimi etkisinin düşük değerleri için düzenleyicilik ilişkisi negatif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Lider üye etkileşimin orta düzeylerinde yine düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur ( $Effect = -.27$ ,  $SH=.04$ ,  $t = -6.69$ ,  $p < .05$ ,  $LLCI-ULCI [-.34, -.19]$ ). Son olarak, lider üye etkileşimin yüksek düzeylerinde de düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur ( $Effect = -.35$ ,  $SH=.05$ ,  $t = -6.51$ ,  $p < .05$ ,  $LLCI-ULCI [-.46, -.25]$ ). Yapılan analizler sonucu işyeri yalnızlığı ve görev performansı ilişkisinde, düzenleyici değişken olan lider üye etkileşiminin etkisine Şekil 12’de grafiksel olarak yer verilmiştir.

Bahse konu analiz Johnson Neyman anlamlılık bölgeleri testi ile uyguladığında lider üye etkileşiminin çok düşük seviyelerinde ( $LMX < -1.26$ ) düzenleyicilik ilişkisinin anlamlı olmadığı; ancak kritik düzey olan  $LMX = -1.26$  seviyesinden sonraki lider üye etkileşiminin bütün aldığı değerlerde, düzenleyicilik ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

## Şekil 12

*İşyeri Yalnızlığı ve Görev Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin*

*Düzenleyici Rolü Grafikselle Gösterimi*



İlgili gösterime göre işyeri yalnızlığı arttıkça görev performansının düştüğü görülmektedir. Ayrıca işyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynadığı, bu anlamda lider üye etkileşiminin tampon etki gösterdiği görülmektedir. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile görev performansı arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıfladığı anlaşılmaktadır.

Yaşın etkisi kontrol altına alındığında, işyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans ilişkisinde, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla Process Macro kullanıldığında ise, değişkenlerin bağlamsal performans ortalamasındaki varyansın yaklaşık %21'ini açıkladığı görülmüştür. Model istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur.  $F(4, 347) = 22.93$ ,  $p < .05$  olduğu görülmüştür. Değişkenlerin bağlamsal performans ile ilişkisi incelendiğinde, işyeri yalnızlığının bağlamsal performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İşyeri yalnızlığı bağlamsal performansını negatif yönde ( $b = -.24$ ;  $SH(b) = 0.04$ ;  $t = -6.69$ ;  $p < .05$ ), LLCI-ULCI  $[-.31, -.17]$  tahmin etmektedir. Bu sebeptendir ki, “İşyeri yalnızlığı ve algılanan bağlamsal performans arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.” şeklinde kurulan araştırmanın bir diğer hipotezi de doğrulanmaktadır.

Düzenleyici değişken olan lider üye etkileşiminin bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız ( $b = .05$ ;  $SH(b) = 0.03$ ;  $t = 1.75$ ;  $p = .08$ , LLCI-ULCI  $[-.0062, .1076]$ ) bulunmuştur. Ancak işyeri yalnızlığı ve lider üye etkileşiminin etkileşimi ile oluşan değişkenin (düzenleyici değişken), bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $b = -.16$ ;  $SH(b) = 0.04$ ;  $t = -4.16$ ;  $p < .05$ ), LLCI-ULCI  $[-.23, -.08]$ . Bir başka anlatımla, işyeri yalnızlığı ile bağlamsal performans ilişkisinde, lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmuştur. Düşük düzey güven aralığı ile yüksek düzey güven aralığı arasında “0” rakamının bulunmaması bu kanıyı desteklemektedir. İlgili sonuçlara göre, “İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile bağlamsal performans arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.” olarak araştırılmakta olan çalışmanın son hipotezi de doğrulanmaktadır.

Çalışmada bağlamsal performans üzerindeki olası etkisi dikkate alınarak kontrol değişkeni olarak atanan yaşın, bağlamsal performans üzerinde istatistiksel olarak etkisi anlamlı bulunmuştur ( $b = .08$ ;  $SH(b) = .019$ ;  $t = -3.87$ ;  $p < .05$ , LLCI-ULCI  $[.04, .11]$ ). Düzenleyiciliğin anlamlı olduğu belirlendikten sonra, görev performansı analizinde olduğu gibi, lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin hangi noktada istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlemek için, Johnson Neyman anlamlılık bölgeleri testi ile lider üye etkileşiminin ortalamasından bir standart sapma aşağıda ve bir standart sapmanın yüksek olduğunu öngören Aiken ve West (1991) yöntemi kullanılmıştır.

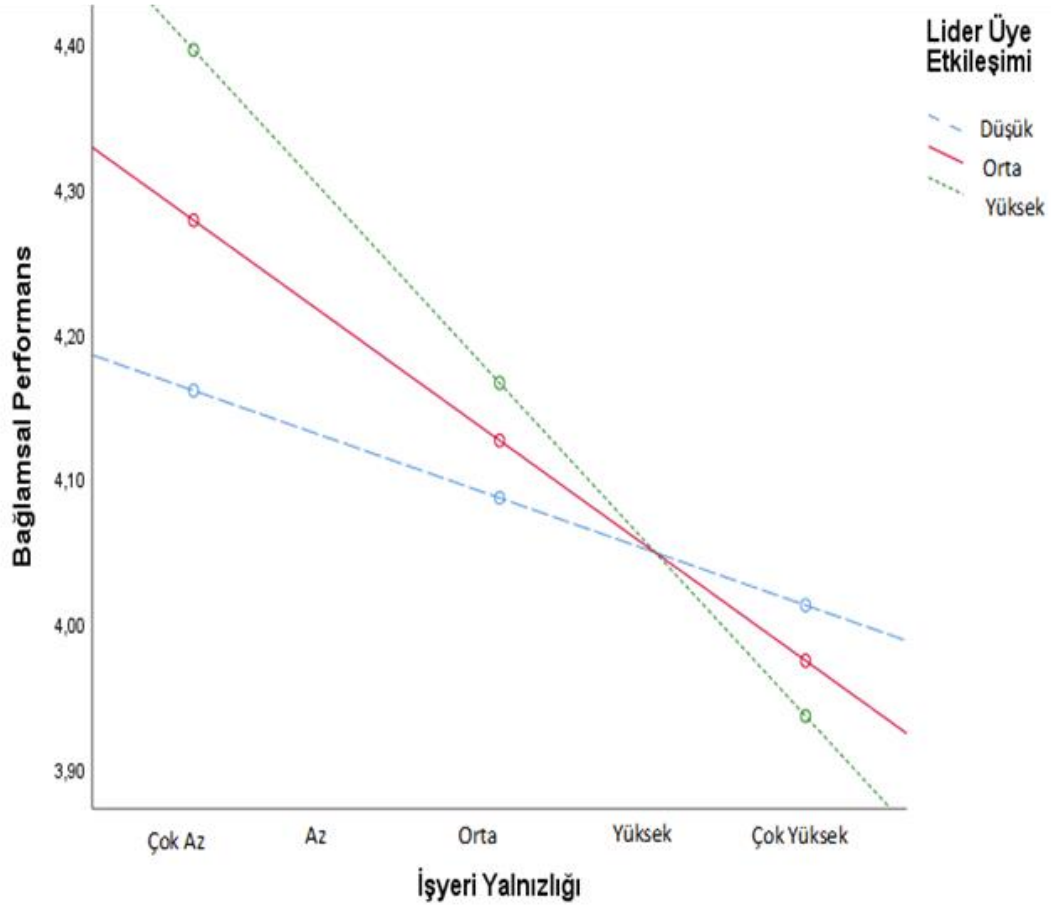


Lider üye etkileşiminin ortalamasından bir standart sapma düşük olduğu düzeylerde, düzenleyici etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. (*Effect*= -.12, *SH*=.04 *t*= -2.67 *p*< .05 *LLCI-ULCI* [ -.21, -.03.]. Bir başka değişle, lider üye etkileşimi etkisi negatif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Lider üye etkileşimin orta düzeylerinde yine düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur (*Effect*= -.24, *SH*=.04, *t*= -6.69 *p*< .05 *LLCI-ULCI* [ -.31, -.17.]. Son olarak lider üye etkileşimin yüksek düzeylerinde de düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur (*Effect*= -.37, *SH*=.05, *t*= -7.4, *p*< .05, *LLCI-ULCI* [ -.46, -.27.]. Değişkenler arası ilişkiyi aktaran grafiksel gösterime Şekil 13'te yer verilmiştir.

Aynı analiz Johnson Neyman anlamlılık bölgeleri testi ile uyguladığında lider üye etkileşiminin çok düşük seviyelerinde (*LMX*< -.93) düzenleyicilik ilişkisinin anlamlı olmadığı; ancak kritik düzey olan *LMX*= -.93 seviyesinden sonra bütün aldığı değerlerde, lider üye etkileşiminin anlamlı olduğu görülmüştür.

### Şekil 13

*İşyeri Yalnızlığı ve Bağlamsal Performans İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü Grafikselsel Gösterimi*



Şekil 13'te işyeri yalnızlığı arttıkça bağlamsal performansta düşüşlerin yaşandığı görülmektedir. İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynadığı, bu anlamda lider üye etkileşiminin tampon etki gösterdiği görülmektedir. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile bağlamsal performans arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıfladığı anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, hipotezlerin kabul / red durumlarına Tablo 13'te yer verilmiştir.

**Tablo 13***Çalışmanın Test Edilen Hipotez ve Sonuçları*

<b>Çalışmanın Geliştirilen Hipotezi</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1:</b> İşyeri yalnızlığı ve görev performansı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
<b>H2:</b> İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	Hipotez kabul edilmiştir.
<b>H3:</b> İşyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile görev performansı arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.	Hipotez kabul edilmiştir.
<b>H4:</b> İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığı ile bağlamsal performans arasındaki olumsuz ilişkinin gücünün zayıflaması beklenmektedir.	Hipotez kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın amacı işyeri yalnızlığı ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında öncelikle, işyeri yalnızlığının algılanan iş performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Algılanan iş performansı, bu çalışma kapsamında görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki ayrı boyut olarak ele alınmıştır. İşyeri yalnızlığı ile algılanan görev performansı arasında, beklenildiği gibi, anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Böylelikle ilgili veri ile çalışmanın birinci hipotezi (H1) kabul edilmiştir. Bir diğer performans boyutu olan bağlamsal performans ve işyeri yalnızlığı ilişkisi incelendiğinde ise benzer şekilde, işyeri yalnızlığı ile algılanan bağlamsal performans arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Böylelikle araştırmanın ikinci hipotezi de (H2) doğrulanmıştır. Bu çalışma dahilinde bir çalışanın hissetmekte olduğu işyeri yalnızlığı arttıkça, çalışan performanslarının düştüğü saptanmıştır.

İlgili literatür değerlendirildiğinde, işyeri yalnızlığı ile performans arasındaki olumsuz ilişki anlamında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Bu noktada literatürde görev ve bağlamsal performans alt boyutlarıyla, işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmaların yanı sıra diğer performans türleriyle (örneğin yaratıcı performans, takım performansı vb.) ve benzeşen kavramlar ile de (örneğin bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlık davranışları ile örtüşmesi gibi) işyeri yalnızlığı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Firoz ve Chaudhary, 2021; Sırbu ve Dumbrava 2019; Amarat, Akbolat, Ünal ve Güneş Karakaya, 2019; Akçit ve Barutçu, 2017; Yang ve Wen, 2021; Li, Mao ve Xu, 2019).

Özçelik ve Barsade'nin (2011) belirttiği üzere, işyeri yalnızlığı çeken bireylerin, örgütsel bağlılıklarının düşük olması ve sosyal ihtiyaçlarının istenilen düzeyde karşılanmadığı düşüncesinde olmaları, kurumları için birtakım sorumlulukları yerine getirme ve kendilerini örgüte adama noktasında hevesli olmamaları ile sonuçlanmaktadır. İşyeri yalnızlığından muzdarip olan bireylerin, tüm bu

sorunlarla yüzleşmek durumunda kalırken, performanslarını yüksek bir seviyede tutmalarının güç bir durum olacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında işyeri yalnızlığı ile performans boyutları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuş ve literatürde birçok çalışma ile benzer sonuçlara ulaşılmış olsa dahi (Amarat, Akbolat, Ünal ve Güneş Karakaya, 2019; Firoz ve Chaudhary, 2021; Özçelik ve Barsade 2011; Yang ve Wen, 2021); sonuçlar bakımından doğrudan uyumsuz çalışma çıktıları da mevcuttur. İbiş ve Yeşiltaş'ın (2021) çalışmasında özel sektörde çalışmakta olan bireylerin örgütsel yalnızlık algılarının performansları üzerinde anlamlı bir etkisi saptanırken kamu sektöründe çalışanlar için anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Lam ve Lau (2012), işyerinde yalnızlık çeken çalışanların, diğer çalışanlar ile istenilen miktarda kaynak ve bilgi değiş tokuşunda bulunamamaları gerekçesiyle, işlerini etkili bir biçimde icra edemediklerini ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, Sosyal Değişim Teorisi, işyeri yalnızlığı ve performans arasındaki ilişkiyi anlamlandırmada önem taşımaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, Karşılıklılık İlkesine (Reciprocity Principle) dayanmaktadır. Teori çeşitli araştırmacılarca, çalışanların örgüte istenen ve hatta istenenden de fazla düzeyde katkıda bulunma isteklerini analiz etmede kullanılmıştır (Aselage ve Eisenberger 2003; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu çalışma bağlamında, gösterilmesi istenilen davranışlar görev ve bağlamsal performans olarak ele alınarak, ilgili teoriden destek alınmıştır. Öte yandan yine bu teoriyi çalışmasında göz önünde bulunduran Özçelik ve Barsade'ye göre (2011), kendisini örgüt çatısı altında yalnız hisseden bir birey, işyerindeki arkadaşlarıyla zayıf etkileşimde bulunmasından dolayı, çalıştıkları kurumu pek de pozitif yönde değerlendirmeyebilmektedir. Bu durum çalışanın, işyerinde sosyal ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığı düşüncesiyle, örgüte aidiyet hissini azaltabilmektedir. Örgütle bağı kuvvetli olmayan çalışanların, performanslarıyla kuruma istenilen düzeyde katkı sağlamasının pek beklenen bir durum olmadığını belirtmek yerinde olacaktır. Tüm bu kavramlar arası ilişkiler göz önünde tutulduğunda bu çalışmanın birinci ve ikinci hipotezlerinin Sosyal Değişim Teorisi ile desteklenmesi uygun bulunmuştur.

Çalışma işyeri yalnızlığının algılanan performans üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Çalışanın belirli yönlerden yöneticisinden destek görüyor olmasının, işyeri yalnızlığının istenmeyen etkilerini -bu çalışma kapsamında performans üzerindeki olumsuz etkisini- azaltabileceğini düşündürmüştür. Alanyazın incelendiğinde Wright'a (2005) göre, iş ortamında sosyal anlamda alınan bir desteğin (örneğin yöneticiden alınan desteğin) işyeri yalnızlığı ile arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yerli literatürde Dönmez ve Topaloğlu (2020), algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve sosyal yoksunluk alt boyutlarıyla işyeri yalnızlığını negatif yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Benzer biçimde Gün Eroğlu (2018), algılanan yönetici desteği ile işyeri yalnızlığının boyutlarından olan duygusal yoksunluk ve sosyal yoksunluk arasında ters yönde bir ilişki olduğunu aktarmaktadır. Bu noktada Rhoades ve Eisneberger (2002) çalıştığı kurumdaki destek gören bireylerin, bu desteğe cevaben yüksek performans göstererek örgütlerine katkı sağlamada istekli olduklarını belirtmektedir. Ayrıca çalışmakta olduğu kurumda destek gören çalışanların, daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğu da kaydedilen bir diğer noktadır. Alanyazındaki bu kavramlar arası ilişkiler paralelinde, çalışmanın ilgili hipotezlerinden üçüncüsü "*İşyeri yalnızlığı ve görev performansı arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığının, görev performansına etkisinin daha az olması beklenmektedir.*" şeklinde kurulmuştur. Araştırmanın bir diğer performans boyutu olan bağlamsal performansı esas alan hipotezi de şu şekildedir; "*İşyeri yalnızlığı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimi düzenleyici rol oynamaktadır. Şöyle ki, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, işyeri yalnızlığının, bağlamsal performansına etkisinin daha az olması beklenmektedir.*" Bir yönetici kılavuzluğunda işlerini icra etmekte olan beyaz yakalı çalışanlardan, ilgili ölçekler aracılığıyla toplanan veri ile kurulan hipotezler doğrulanmıştır. İşyeri yalnızlığının algılanan iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinde, lider üye etkileşiminin tampon görevi gördüğü tespit edilmiştir. Bu noktada yöneticiden görülen destek ve sağlanan kaynakların, yayılma etkisi (spillover effect) ile istenmeyen durum olan işyeri yalnızlığının performans üzerindeki olumsuz etkisini azaltabileceği

saptanmıştır. Bir başka anlatım ile, araştırma modeline göre çalışanlar, örgüt bünyesinde her ne kadar işyeri yalnızlığı gibi olumsuz etkilere yol açabilecek bir durumla karşılaşsalar dahi, liderlerinden görecekları destek ile yalnızlığın performans üzerindeki olumsuz etkisinin azalabileceği görülmüştür.

İlgili alanyazın incelendiğinde işyeri yalnızlığının performans üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici olarak ele alındığı doğrudan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde işyeri yalnızlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkide lider üye etkileşiminin aracı bir role sahip olduğu görülmüştür (Lam ve Lau, 2012). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının bağlamsal performans davranışları ile bağdaştırılabileceğini hatırlamak yerinde olacaktır. Araştırmada lider üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınmış olsa da bu çalışma ile benzer noktalar gösterdiği düşünülmektedir. Öte yandan duygusal tükenmişliğin performans düşüşleri gibi örgütler için istenilen bir durum olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, işyeri yalnızlığı ve duygusal tükenmişlik arası ilişkide, lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü araştıran bir çalışma incelenmiştir (Anand ve Mishra, 2021). Çalışma, bu alandaki diğer çalışma sonuçlarının aksine, yönetici ile olumlu ilişkilerin her daim iyi sonuçları beraberinde getirmediğini göstermiştir. Bu çalışma bazında lider üye etkileşiminin düzenleyici rol üstlenerek işyeri yalnızlığının performans üzerindeki olumsuz etkisini dengelemesi düşünüldüğünde, bahse konu araştırma bulgularının bu çalışma ile uyuşmadığı gözlemlenmiştir.

Aselage ve Eisenberger (2003), işveren ve çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisine göre, örgüt tarafından sergilenen olumlu bir davranışın, işveren ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceğini ifade etmektedir. Yöneticinin bu şekilde çalışanını desteklemesi durumu işgöreni kurumuna daha fazla katkıda bulunma yönünde motive etmektedir. Bahse konu ilişkiler Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson'ın (1972) çalışmaları ile literatüre katkı sunulan Sosyal Değişim Teorisi ile bağdaşmaktadır. Yönetici ile çalışanın iyi bir etkileşime sahip olmasının göstergelerinden biri çalışanın yöneticisinden ilgili destek ve kaynağı

alabiliyor olmasıdır. Çalışan ise aldığı desteğin karşılığı olarak, yöneticisinin -aynı zamanda içinde bulunduğu kurumun- hedef ve başarıya ulaşmasını sağlayacak şekilde davranış sergiler (Byun, Dai, Lee ve Kang, 2017; Gabel, Shemueli ve Zaferson, 2021; Gürbüz ve Ayhan, 2017; Park, Sturman, Vanderpool ve Chan, 2015). Bu bilgiler dahilinde, işyerinde yalnızlık çeken bir çalışanın, iş ortamında akranlarıyla sosyal anlamda iyi bir ilişki içinde olmasa dahi, yöneticisinden aldığı destek ile yani yöneticisi ile etkili bir mübadele ilişkisi içine girmesiyle, birtakım olumsuzlukları aşabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla çalışanın yöneticisinden aldığı desteğin bir başka anlatım ile, iyi bir lider üye etkileşiminin karşılığı olarak gösterdiği davranışlarla, işyeri yalnızlığının performans üzerindeki olumsuz etkisinin azalması beklenmiştir. Tüm bu aktarılan ilişkilerin yanında, Sosyal Değişim Teori'sinin Lider Üye Etkileşiminin dayanağını oluşturan bir teori olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın birinci ve ikinci hipotezleri yanı sıra çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezlerine de bir temel sağladığı görülmüştür.

Çalışanlara sunulan kaynak ve destek imkânlarının önem düzeyi gerek bu çalışma gerekse literatürdeki diğer çalışmalar eşliğinde ortaya konulmuştur. Kaynakların bireylerin anlam yüklediği ve sürdürülebilir bir biçimde elde tutmak için çabaladığı noktalardan ibaret olması, çalışanları motive ederek daha çok çaba sarf etmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu açıklamalar da göz önünde bulundurularak işyeri yalnızlığı, lider üye etkileşimi ve algılanan iş performansı ilişkisinde, Kaynakların Korunması Teorisi'nin (Conservation of Resources -CoR) de bu çalışmaya bir dayanak oluşturabileceği görülmüştür. Hobfoll (1989) tarafından literatüre kazandırılan teoriye göre, bireyler eldeki kaynaklarını muhafaza etme ve/veya kaynaklarını arttırma eğilimindedir. Kaynak kaybı yaşayan bireyler ise kaybettiği kaynakları başka kaynaklar ile doldurma eğilimindedir. Kaynakların Korunması Teorisi örgütsel kapsamda ele alınabilmektedir (Berdicchia, 2015). Hedeflere ulaşma amaçlı performans gösteren bir çalışan, bu anlamda birçok kaynağını (enerji, zaman vb.) tüketmektedir. Kaynakların kısıtlı ve tükeniyor olması yanı sıra elde edinilmek istenen bazı kaynaklara ulaşamaması durumları göz önünde tutulduğunda,



istenilen düzeyde performans açığa çıkamayabilmektedir. Bu noktada yönetici ve çalışan etkileşimi kilit rol oynamaktadır. Yönetici ve çalışan ilişkilerinin iyi olması durumunda, çalışanların birtakım olumsuzluklardan daha az etkilendiği bilinmektedir. Böylelikle çalışan, yöneticisiyle olan ilişkisinden tatmin sağlayabilmekte ve elde ettiği kaynakları koruyabildiği düşüncesinde olabilmektedir (Benoliel ve Somech, 2014). Çalışmanın ilgili hipotezleri bağlamında bu açıklamaların paralellik gösterdiği görülmüştür. İşyeri yalnızlığı çekerek birtakım kaynaklardan yoksun olan çalışan (örneğin iş ortamında sosyalleşme, akranlarından bilgi ve destek alma vb.) bu anlamda lideri ile iyi bir etkileşim halinde ise, bu etkileşimi kaybettiğinin yerine koyduğu yeni bir kaynak olarak görebilmektedir. Böylelikle normal şartlarda işyeri yalnızlığının olumsuz yansımalarından olabilecek performans düşüşleri, lider üye etkileşimi sayesinde daha az yaşanmaktadır.

Hipotezler içerisinde cinsiyet anlamında bir kıyas bulunmasa dahi, işyeri yalnızlığının cinsiyetlere göre farklı deneyimlenip deneyimlenmediği de araştırılmak istenmiştir. Bu anlamda cinsiyet ve işyeri yalnızlığı arasında bir korelasyon bulunduğu görülmüştür. Korelasyon gücü zayıf olsa dahi, ilgili sonuç bir cinsiyetin diğerine kıyasla daha çok işyeri yalnızlığı hissedip hissetmediğinin araştırılabileceğini düşündürmüştür. Bu sebeple bahse konu iki grubun kıyaslaması için T test yapılmıştır. Kadınların ortalaması 2,04 erkeklerinki ise 2,16 olarak kaydedilmiştir. Ancak Levene Test sonuçlarına göre, iki grup arası farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla cinsiyet bazında işyeri yalnızlığının farklı deneyimlenmediği tespit edilmiştir. Analiz yapılmadan da görüldüğü üzere, değişkenler arası korelasyon gücünün çok zayıf olması bu durumu beklenir kılmalıdır. Bu sonucun cinsiyetlerin birbirlerine kıyasla daha fazla işyeri yalnızlığı çektiğini aktaran Özmen (2019) çalışmasıyla uyuşmadığı görülmüştür. Öte yandan çalışanların eğitim durumları ve işyerinde yalnızlık deneyimleri incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum Keser ve Karaduman'ın (2014) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak Batmaz'ın (2019) yüksek lisans mezunlarının işyeri yalnızlıklarının lise, yüksekokul ve lisans mezunlarına kıyasla daha çok olduğu sonucu ile uyuşmadığı görülmüştür.

Çalışmada bu aşamaya kadar öncelikli olarak araştırma değişkenleri kavramsal olarak ele alınmıştır. Ardından birbirleriyle olan ilişkiler, çeşitli araştırmalar eşliğinde incelenmiştir. Böylelikle değişkenlerin daha iyi tanınması ve aralarındaki ilişkilerin daha iyi anlamlandırılması adına bir temel oluşturulmak istenmiştir. Sonrasında araştırma hipotezleri ilgili veriyle analiz edilerek çeşitli değerlendirmeler eşliğinde birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilmiş olan dört hipotez bulunmaktadır. Analiz ve değerlendirmeler sonucu, dört hipotezin de doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu süreçte hipotezler ilgili teoriler ile temellendirilmiştir.

## KISITLAR VE ÖNERİLER

İşyeri yalnızlığının algılanan performans üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünün araştırılması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın kısıtlarını şu şekilde aktarmak mümkündür; Çalışmanın örnekleme Türkiye’de çeşitli illerde, kamu ve özel sektörde, yönetici kılavuzluğunda mesleğini icra etmekte olan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Verinin kartopu yöntemiyle Türkiye’deki çeşitli illerden ve farklı sektördeki bireylerden toplanmaya çalışılmasıyla araştırma sonuçlarının temsil gücü arttırılmak istenmiştir. Ancak, sadece beyaz yakalı çalışanlara odaklanması sebebiyle mavi yakalı çalışanların örnekleme dahil edilmemesi durumu, genellenebilirlik noktasında bir kısıt olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu noktada gelecekteki araştırmalar örneklemlerini belirlerken, mavi yakalı çalışanları da örneklemlerine katabilirler. Böylelikle gerek bu çalışma esas alınarak gerekse bahse konu çalışma kendi içerisinde mavi yaka ve beyaz yakalıların ilgili değişkenlerle ilişkisi anlamında kıyaslamaya giderek literatüre katkı sağlayabilecektir.

İşyeri yalnızlığının doğrudan iş performans üzerindeki etkisi ve işyeri yalnızlığı ile iş performansı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü araştırılırken, performans boyutları olarak görev ve bağlamsal performans ele alınmıştır. Böylelikle araştırmalar içerisinde özellikle de çalışmanın değişkenleri bazında pek rastlanılmayan bir durum olarak her iki boyutun da ele alınmasıyla literatür desteklenmek istenmiştir. Fakat bu performans türleri, algılanan performans olarak analiz ve değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Çalışanlara kendi performanslarını belirli koşullar dahilinde değerlendirmeleri için ilgili ölçek maddeleri yöneltilmiştir. Algılanan performansı, öz değerlendirme şekliyle ele aldığımızda, diğer taraflarca yapılan değerlendirmelere kıyasla (akran, üst, müşteri değerlendirmesi vb.) çalışanların kendi beceri ve eksiklikleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olabileceği düşünülmüştür. Ancak, bireyin performansını kendisinin değerlendiriyor olmasının değerlendirilmenin objektifliği açısından bir

dezavantaj getirebildiği de bir gerçektir. Bireylerin sosyal beğenirlik gereği kendisine dair değerlendirmeleri daha olumlu bir biçimde yaptığı düşünülmektedir. Bu sebeple ölçek cevaplarının değerlendirme skalasında, bir aralık sıkışması içerisinde bulunduğu görülmüştür. Aralık sıkışmasının farklı nedenleri de olabileceği gibi, çalışanların kendilerine ilişkin daha olumlu değerlendirmeler yapma eğiliminde olmalarının etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir. Bu sebeptir ki gelecekteki araştırmalar, performansı algılanan performans olarak ele almanın yanı sıra farklı taraflarca (üst, akran, müşteri, 360 derece değerlendirme yöntemi vb.) ve de farklı yöntemlerle (örneğin nitel yöntemlerle) de değerlendirmeye tabi tutarak çeşitli kıyaslamalara gidebilecektir. Böylelikle daha objektif bir değerlendirme süreci izlenebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, aralık sıkışması anlamında bir iyileşme sağlanıp sağlanmadığı test edilebilecektir.

Çalışmanın birtakım kısıtları olsa dahi, bu kısıtların bilincinde olarak, giderilmesi için gelecek çalışmalara birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bunun yanı sıra çalışma bulguları doğrultusunda, örgütlere ve yöneticilere de birtakım önerilerde bulunulacaktır. Örgüt ve yöneticilerin işyeri yalnızlığından ve beraberinde getirdiği yıkıcı etkilerinden haberdar olarak, bu durumları ortadan kaldırmaya yönelik politikalar izlemelerinin önemi, çalışma dahilinde açığa çıkmıştır. Örgütlerin birtakım hususları değerlendirerek yeniden yapılanmalarıyla, hedeflere ulaşabilme açısından çalışan performanslarını iyileştiren gelişmeler yaşayacağı, böylelikle sürdürülebilirlik anlamında önemli adımlar atabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, çalışanlar işyerlerinde bireylerarası ilişkilerin kalitesi noktasında (duygusal anlamda) ve işyerlerinde sosyal ağ yetersizliği noktasında (sosyal anlamda) yoksunluk çekebilmektedir. Bu durumlar çalışanların birtakım görevleri üstlenmede geri planda kalmalarına, işbirliği içerisinde bir iş ortamında çalışmalarına engel olmasına, verilen görev ve sorumlulukları etkili bir biçimde yerine getirmesinde zorlanmalarına yol açabilmektedir. Bahse konu noktalar incelendiğinde, her birinin görev ve

bağlamsal performans ölçeklerinin ifadelerini oluşturduğu dolayısıyla bu çalışma dahilinde işyeri yalnızlığının, çalışan performansını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Fakat bu noktada çalışan, çalışma arkadaşlarıyla duygusal veya sosyal bir etkileşim içerisinde bulunamasa, bir başka deyişle işyeri yalnızlığı çekiyor olsa ve beraberinde performansına olumsuz yansımalar yaşıyor olsa dahi, yöneticisinin ve çatısı altında bulunduğu örgütün desteği ile bu dengeler çalışan ve örgüt lehine çevrilebilmektedir. Bu kapsamda öncelikle bir yöneticinin çalışanını iyi tanması gerekmektedir. Çalışanının ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunu bilen bir yönetici, çalışanının ne tür durum ve sıkıntılarla karşılaşabileceğini bilerek birtakım aksiyonlar alabilecektir. Çalışanın kişisel özelliklerine uygun görevlendirmede bulunma, iş yükü noktasında adil davranma, görev ve sorumluluklarda rol belirsizliklerini ortadan kaldırma, kişisel özellik ve koşullara uygun bir biçimde çalışana özerk bir çalışma ortamının oluşturulması gibi örnekler bu tür öneriler dahilinde yer alabilmektedir. Bir başka önemli nokta olarak, çalışandan beklenen sorumluluk ve görevlerin neler olduğunun açık ve net bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışan kendisinden duyulan beklenti ve yerine getirmesi gereken sorumlulukları net bir biçimde bilirse, doğru performanslar sergileme yolunda adım atabilecektir. Öte yandan yöneticisinden çıktıklarına ilişkin belirli aralıklarla geribildirim alan çalışanların hem yöneticisinin gözünde yerini algılayabilmesi hem de sonraki çalışma performanslarını düzenleyebilmesi açısından önemli olacaktır. Çalışanlarla açık ve şeffaf bir iletişim ortamının sağlanması da olumlu bir yönetici-çalışan etkileşimi için önemli bir husustur. Ayrıca açık ve şeffaf bir iletişim taraflar arası güven ortamının da oluşturulmasını sağlayabilecektir. Şüphesiz ki bu açık iletişim ve güven ortamı, iş performansı başta olmak üzere birçok alanda olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Bir başka açıdan bakıldığında, kendilerini tanıma ve geliştirme fırsatları, yöneticiler ve örgüt tarafından çalışanlara sunulması gereken bir diğer önemli noktadır. Bu kapsamda çalışanlara düzenli aralıklarla gerek kişisel gelişimleri gerekse meslekî konulardaki gelişimleri için eğitim olanaklarının sunulması, yöneticiler ve örgütler tarafından sağlanmalıdır. Böylelikle kendini ve mesleki yeterliliklerini farkında olan bir çalışanın, sosyal anlamda ilişkilerinin daha güçlü olması beklenmektedir. Çalışanları, işyeri yalnızlığının duygusal ve sosyal

yalnızlık boyutlarının olumsuz etkilerinden sıyrabilmek için, örgüt çatısı altında güçlü iş arkadaşlıkların kurulmasının desteklenmesi bir diğer önemli noktayı oluşturmaktadır. Çalışanların gerek işyerinde gerekse işyeri dışında paylaşımlarını arttırabilecek mesai içi ve dışı aktivitelerin sağlanmasıyla sosyal etkileşim ortamlarının oluşturulması da bu durum için izlenebilecek yollardan biridir. Bu öneri paralelinde bireysel performansların yanı sıra takım performanslarının da önemi çalışanlara aktarılmalıdır. Ekip çalışmalarının varlığıyla, çalışanlar arası sosyal etkileşim oranları da arttırılabilecektir. Bu duruma ek olarak, işletme bünyesinde uygulanabilecek rotasyonlar ile çeşitli alan ve departmanlarda görevlendirilen çalışanlar, farklı bireyler ile bilgi ve kaynak alışverişinde bulunabilecektir. Çalışanların zorlandığı, desteğe ihtiyaç duyduğu zamanlar için mentörlük faaliyetleri hem bireylerarası etkileşimi arttırabilecek hem de işlerin aksamadan yürümesinde etkili olabilecektir. Benzer biçimde işe yeni başlayan çalışanların uyum sağlanabilmeleri ve çalışma arkadaşları ile ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilmeleri açısından oryantasyon faaliyetleri önem arz etmektedir. Bu anlamda yöneticilerin ve örgütlerin destekleyici programlar hazırlaması yerinde olacaktır. İşbirliği ve paylaşmanın arttırılmasına olanak tanıyan, birlikte çalışma ile karşılıklı güvene dayalı iş süreçlerini esas alan personel güçlendirme faaliyetleri de yine bu kapsamda örgütler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gereken bir husustur. Yukarıda da değinildiği üzere, içerisinde gerek yöneticilerin gerekse tüm çalışma arkadaşlarının bulunduğu etkin iletişim kanalları her daim açık tutulmalıdır. Böylelikle istenmeyen durumların önüne geçilebilmesi mümkün hâle gelebilecektir. Dolayısıyla istenen performansların gösterilmesi ve refah ortamı içerisinde gerek bireysel gerekse örgütsel amaçlara ulaşılmasının yolu açılacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adamson, B., & Axmith, M. (2003). The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal*, 67(5), 1-6.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö., & Güneş Karakaya, B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of nursing management*, 27(3), 553-559.
- Akçit, V., & Barutçu, E. (2017). The relationship between performance and loneliness at workplace: A study on academicians. *European Scientific Journal, Special Issue*, 235-243.
- Akın, Ö., Çolak, E.(2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 85-114.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Altun, E. (2019). Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-13.
- Anand, P., & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: Does high LMX make the consequence worse?. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2124-2149.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793-801.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

Bakioğlu, A., & Korumaz, M. (2014). Öğretmenlerin okulda yalnızlıklarının kariyer evrelerine göre incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(1), 25-54.

Batmaz, G. (2019). Algılanan güç mesafesi ile iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişki ve bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Benner, A. D. (2011). Latino adolescents' loneliness, academic performance, and the buffering nature of friendships. *Journal of Youth and Adolescence*, 40(5), 556-567.

Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the Big Five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294.

Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Electronic Journal of Management*, 1, 1-28.

Biddle, B. J. (2013). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press.



- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi, 10. Baskı*. Beta Yayınları.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13(2)*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey–Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance, 10(2)*, 99-109.
- Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel yalnızlık. Kaygın, E. ve Kosa, G. (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış içinde* (s. 61-75). Eğitim Yayınevi.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayınları.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework. *Psychological reports, 120(6)*, 1137-1159.
- Cacioppo, J. T., & Cacioppo, S. (2018). The growing problem of loneliness. *The Lancet, 391(10119)*, 426.
- Cam, E. (2011). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences, 8(1)*, 1-10.
- Carmines, E. G., & Mclver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In G. W. Bohrnstedt, & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65-115). Sage Publications.

- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of psychology*, 12, 401-422.
- Castilla, E. J., Lan, G. J., & Rissing, B. A. (2013). Social networks and employment: Outcomes (Part 2). *Sociology Compass*, 7(12), 1013-1026.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 33-46.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F., & Gültekin, Z. (2017). İşyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Ege Academic Review*, 17(2), 101-200.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Cook, K., & Emerson, R. (1987). *Social exchange theory*. SAGE Publications.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Coyle-Shapiro, J.A, & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4). 774–781.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.

Çalışkan, G. (2015). An examination of coach and player relationships according to the adapted LMX 7 scale: A validity and reliability study. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 19(1), 22-33.

Çam, E. (2019). Kişi örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile ilişkisi: İş tutumlarının aracılık rolü (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi).

Çavuş, M. F., & Pekkan, N. Ü. (2017). Algılanan sosyal desteğin sosyal girişimciliğe etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(3), 519-532.

Çetin, A., & 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.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Demir, M. (2020). *İş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyetine etkisi: Gemi adamları üzerine bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

Demir, Y. (2005). İş ile personel uyumu ve önemi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, (148), 97-108.

Demirel, E. T. (2019). İşten ayrılma niyeti. Kaygın, E. ve Kosa, G. (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış içinde* (s. 117-124). Eğitim Yayınevi.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.

Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.

Dönmez, F. G., & Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311-324.

Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.

Emerson, R. (1972). Exchange theory part I: A psychological basis for social exchange. In *sociological theories in progress*, Joseph Berger, Morris Zelditch Jr., and B. Anderson (Eds.), (pp. 38-57). Houghton Mifflin.

Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.

Ergeneli, H. A. (2017). *Örgütsel davranış: Örgüt ve birey*. Nobel Yayıncılık.

Eroğlu, K., & Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: iş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 280-308.

Fernandez, R. M., Castilla, E. J., & Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at a phone center. *American journal of sociology*, 105(5), 1288-1356.

Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of applied psychology*, 70(4), 777.

Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. Ed.). Sage.

Firoz, M., & Chaudhary, R. (2021). The impact of workplace loneliness on employee outcomes: what role does psychological capital play?. *Personnel Review*, (51)4, 1221-1247.

Gabel-Shemueli, R., & Zaferson, F. A. R. (2021). Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(4), 578-593.

George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Graen, G. B., Dansereau, F., Minami, T., & Cashman, J. (1973) Leadership behaviors as cues to performance evaluation. *Academy of Management Journal*, (16), 611-623.

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Green, S. G., & Liden, R. C. (1980). Contextual and attributional influences on control decisions. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 453.

Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2021). Lider ve liderlik. S. Güney (Ed.), *Dünden bugüne liderlik* içinde (s. 1-28). Nobel Yayın Dağıtım.

Gün Eroğlu, Ş. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işyerinde yaşanan yalnızlık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-17.

Gürbüz, S., & Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-15.

Harter, J. (2021, November 15). The Loneliest Employees. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/357386/loneliest-employees.aspx>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd Ed.). The Guilford Press.

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20(4), 517-534.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, 21(2), 128-148.

Homans, G.C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. Harcourt, Brace and World.

Hymel, S., Tarulli, D., Hayden Thomson, L., & Terrell-Deutsch, B. (1999). Loneliness through the eyes of children. In K.J. Rotenberg & S. Hymel (Eds.),

*Loneliness in childhood and adolescence* (pp. 80–106). Cambridge University Press.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269.

Işıkhan, V., 2004. In Work Life Stres (in Turkish). Sandal Yay., Ankara, 47- 48, 62-63, 76-84, 145.

İbiş, Ö. & Yeşiltaş, M. D. (2021). Algılanan Nepotizmin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yalnızlığın Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması . *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13 (24) , 196-209 . DOI: 10.20990/kilisiibfakademik.878811

Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural equation modeling, 10*(1), 128-141.

Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology, 22*(4), 330-349. <https://doi.org/10.1108/02683940710745923>

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability, 13*(2), 948.

Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(6), 531-551.

Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.

Karaduman, M. (2013). *İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.

Karakaya, A., Büyükyılmaz, O., & Ay, F. A. (2015). İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisi: Kardemir AŞ'de bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 79-100.

Keser A. ve Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197.

Khan, H. G. A., Chughtai, M. S., Bashir, A., & Paracha, U. K. (2019). Rejection sensitivity and job performance: Workplace loneliness as mediator and emotional culture of companionate love as moderator. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(4), 997-1016.

King, M. (2018). Working to address the loneliness epidemic: perspective-taking, presence, and self-disclosure. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1315-1317.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3. ed)*. Guilford Press.

Koçel, T. (2014), *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.

Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 51(2), 123-140.



- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer.
- Li, Y., Mao, J. Y., & Xu, M. (2019, July). Need to belong under attack: Workplace ostracism brings workplace loneliness and damaged performance. In *Academy of Management Proceedings* (p. 16709). Academy of Management.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lin, W. J., Lin, C. Y., & Chang, Y. H. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 86-105.
- Loneliness and the Workplace: 2020 U.S. report. Cigna. <https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>. Published January 2020. Accessed 8 July 2020.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.

- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 561–577.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin, 97*(3), 562.
- Mehrabian, A. (1997). Analysis of affiliation-related traits in terms of the PAD temperament model. *The Journal of psychology, 131*(1), 101-117.
- Mellor, D., Stokes, M., Firth, L., Hayashi, Y., & Cummins, R. (2008). Need for belonging, relationship satisfaction, loneliness, and life satisfaction. *Personality and individual differences, 45*(3), 213-218.
- Mercan, N., Emine, O., Alamur, B., Serpil, G., & Bengül, S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1), 213-226.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology, 79*(4), 475.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12*, 39-53.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance, 10*(2), 71-83.
- Muchinsky, P. M. (2005). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Dorsey Press.
- Mund, M., & Neyer, F. J. (2019). Loneliness effects on personality. *International Journal of Behavioral Development, 43*(2), 136-146.

Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of job performance*. Colorado State Univ Fort Collins.

Murphy, P. M., & Kupshik, G. A. (2006). *Loneliness, stress and well-being: A helper's guide*. Routledge.

Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publishing.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Ed.). McGraw-Hill.

Okun, O., Arun, K. (2021). İşyerinde “Yalnızlık Salgını” ile Savaşmak; İş Yeri Düzeninin Etkisi: Van İlinde Çalışan Hekimlerde Ampirik Bir Araştırma. *J Cogn Behav Psychother Res*. <https://doi.org/10.5455/JCBPR.93987>

Ouchi, W. G., & Dowling, J. B. (1974). Defining the span of control. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 57-365.

Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011). Work loneliness and employee performance. In *Academy of management proceedings* (pp. 1-6). Academy of Management.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.

Öge, E., Çetin, M., Top, S., (2017). “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* <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>, 66, 25-35

Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56–78.

Özen, Ü., & Sarııcı, M. B. K. (2010). Yalnızlık olgusu ve sanal sohbetin yalnızlığın paylaşımına etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 149-159.

Özmen, M. (2019). İşyerinde yalnızlığı etkileyen örgütsel güven unsurlarının cinsiyete göre değişimi: Havalimanı çalışanları üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 77-88.

Özmutaf, N. M. Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.

Page, R. M., & Cole, G. E. (1991). Demographic predictors of self-reported loneliness in adults. *Psychological Reports*, 68(3), 939-945.

Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660.

Peplau, L. A., & Perlman, D. (1982). *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. John Wiley & Sons Inc.

Perlman, D., Peplau, L. A., & Goldston, S. E. (1984). Loneliness research: A survey of empirical findings. *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness*, 13-46.

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of management Journal*, 37(4), 990-1001.

Pimlott, N. (2018). The ministry of loneliness. *Canadian Family Physician*, 64(3), 166-166.

Rayburn, C. A. (1986). Loneliness and the single, the widowed, and the divorced. *The Psychotherapy Patient*, 2(3), 29-46.

Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.

- Richmond, L. J., & Picken, E. D. (1986). A model for working with lonely clients: Sadler revisited. *The Psychotherapy Patient*, 2(3), 109-120.
- Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 48-58.
- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838.
- Sadler, W. A. (1978). Dimensions in the problem of loneliness: A phenomenological approach in social psychology. *Journal of Phenomenological Psychology*, 9(1), 157.
- Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P., & Sungkaew, T. (2010). Factors affecting perceived job performance among staff: A case study of ban karuna juvenile vocational training centre for boys. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 33-45.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Schultz Jr, N. R., & Moore, D. (1986). The loneliness experience of college students: Sex differences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12(1), 111-119.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader–member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Seppala, E., & King, M. (2017). Burnout at work isn't just about exhaustion. It's also about loneliness. *Harvard Business Review*, 29, 2-4.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 635-660.

Shiva, M. M., & Suar, D. (2010). Leadership, LMX, commitment and NGO effectiveness: Transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, organizational effectiveness and programme outcomes in non-governmental organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867.

Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048.

Sîrbu, A. A., & Dumbravă, A. C. (2019). Loneliness at work and job performance: the role of burnout and extraversion. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(1), 7-18.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2012). What is culture?. *A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts*, 1-22.

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.

Steiner, D. D. (1988). Value perceptions in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 611-618.

Stokes, J. P., & Levin, I. (1986). Gender differences in predicting loneliness from social network characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), 1069.

Sürücü, L. (2021). Lider üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 257-277.

Swift, M. L., & Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & organization management*, 38(6), 717-742.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şeker, S. E. (2014). Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi (equity theory). *Ybs Ansiklopedi*, 1(2), 22-25.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics (Pearson new international edition) (6th ed.)*. Pearson.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

Tutar, H., 2004. Psychological Violence (in Turkish). Platin Yay., Ankara, 74- 76.

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.

Ukwuoma, A. (1999). Sources of stress experienced by Nigerian Catholic priests. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 60 (4-A), 1031.

Unlu, O., Ozdevecioglu, M., Demirtas, O., & Yurur, S. (2009). The mediating role of perceived humor on the effects of the positive and negative affectivity on employees' task and contextual performance. In *Cognition, Emotion & Motivation, International CEM09 Congress* (pp. 2-5).

Uyargil, C. (2008). Performans değerlendirme. Öge, S. (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (228-239.ss.). 8. Baskı: Beta.

- Valtorta, N. K., Kanaan, M., Gilbody, S., Ronzi, S., & Hanratty, B. (2016). Loneliness and social isolation as risk factors for coronary heart disease and stroke: systematic review and meta-analysis of longitudinal observational studies. *Heart*, *102*(13), 1009-1016.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M., & Graen, M. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, *73*(2), 217.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, *40*(1), 82-111.
- Weiss, R. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. The MIT Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, *17*(3), 601-617.
- Wittenberg, M. T., & Reis, H. T. (1986). Loneliness, social skills, and social perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *12*(1), 121-130.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*. [Doctoral dissertation, University of Canterbury]. Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, *35*(2), 59-68.
- Yalom, I. (1999). *Varoluşçu psikoterapi* (3. baskı). Çev. Z. İyidoğan Babayiğit). İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Yang, F., & Wen, D. (2021). Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. *Journal of Business Research*, *136*, 305-315.



Yaşar, M. R. (2007). Yalnızlık. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 237-260.

Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219-232.



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 03/06/2022

Tez Başlığı : İşyeri Yalnızlığı ve Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 145 sayfalık kısmına ilişkin, 03/06/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %9 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Saadet Nur Karadenizli Sinap

**Öğrenci No:** N19139878

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar

(Unvan, Ad Soyad, İmza)

## EK 2. ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00001678211  
Konu : Saadet Nur KARADENİZLİ Hk. (Etik Komisyon İzni)

29.07.2021

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 22.06.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001622625 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Saadet Nur KARADENİZLİ'nin Prof. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR danışmanlığında hazırladığı "İş Yeri Yalnızlığı ve Lider-Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 13 Temmuz 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

**Bu belge geçerli elektronik imza ile kullanılabilir.**

Belge Doğrulama Kodu: C1E925D9-DE25-4335-9959-7637DC8FE121

Belge Doğrulama Adresi: <http://www.turkiye.gov.tr/ta-ehys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Dikem İLERİ

E-posta: [yuzurd@hacettepe.edu.tr](mailto:yuzurd@hacettepe.edu.tr) İnternet Adresi: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr) Elektronik

Menur

Aç: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: .

Kayıt: [hacettepeuniversitesi@ta01.kep.tr](mailto:hacettepeuniversitesi@ta01.kep.tr)

