

## İŞ YERİ YALNIZLIĞININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA<sup>(\*)</sup>

### THE EFFECT OF WORKPLACE LONELINESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: AN APPLICATION ON ACADEMICS

Aylin Türe ORHAN<sup>(1)</sup>

**Öz:** İş yerinde yalnızlık, çalışanın daha çok karakterine atfedilen özel bir sorun olarak algılandığından dolayı, genellikle yalnızlığı konu alan çalışmalar, kişisel faktörlere odaklanma eğiliminde olmuştur. Bu sebeptir ki; örgütler tarafından ihmal edilen, hatta görmezden gelinen ve literatürde de nispeten daha az ilgi gören bir konu haline gelmiştir. Tek bir coğrafyayla sınırlı olmayan, tüm dünyadaki insanları ve ekonomileri etkileyen bir olgu olarak kendini gösterebilen iş yeri yalnızlığı hem örgütler hem de çalışanlar açısından, birçok olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz sonuçların başında şüphesiz ki performans düşüklüğü başta gelmektedir. İş yerinde yalnızlık tüm çalışanları etkilediği gibi ‘‘bilim insanları’’ olarak anılan akademisyenleri ve dolayısıyla da performanslarını etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin, iş yeri yalnızlık düzeylerinin performanslarına olan etkisini araştırmaktır. Bu amaçla İstanbul’da bulunan 23 vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan 425 akademisyenden veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; akademisyenlerin, iş yeri yalnızlık düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiş, akademisyenlerin, iş yerinde yaşadığı yalnızlık duygusu arttığında akademik performans düzeylerinin önemli ölçüde düştüğü belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yeri Yalnızlığı, Çalışan Performansı, Akademisyenler

**Abstract:** Since loneliness in the workplace was perceived as a special problem attributed to the employee's character, studies on loneliness generally tended to focus on personal factors. This is why; It has become a subject that is neglected or even ignored by organizations and receives relatively little attention in the literature. Workplace loneliness, which is not limited to a single geography and can manifest itself as a phenomenon that affects people and economies all over the world, brings many negative consequences for both organizations and employees. The first of these negative results is undoubtedly low performance. Loneliness in the workplace affects not only all employees, but also academics, who are called "scientists", and therefore their performance. The aim of this study is to investigate the effect of academicians' workplace loneliness levels on their performance. For this purpose, data were collected from 425 academicians working at 23 foundation universities in Istanbul. According to the findings obtained from the research; It has been determined that there is a significant relationship between the workplace loneliness levels of academicians and their performance, and it has been determined that academic performance levels decrease significantly when the feeling of loneliness in the workplace increases.

**Keywords:** Workplace Loneliness, Employee Performance, Academics

**JEL:** I20, M10

<sup>(\*)</sup> Bu çalışma, Aylin Türe ORHAN tarafından 2021 yılında Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL danışmanlığında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanıp sunulmuş olan ‘‘Örgüt İkliminin Çalışan Performansına Etkisinde İş Yeri Yalnızlığı ve İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü’’ isimli doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>(1)</sup> Beykent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
aylinorhan845@gmail.com,

Geliş/Received: 18-10-2022; Kabul/Accepted: 10-01-2023

## 1. Giriş

İnsanlar, yaşamları boyunca birbirleriyle etkileşim ve iletişim kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kentleşme, küreselleşme ve teknolojinin de ilerlemesiyle birlikte insanlar git gide yalnızlığa sürüklenmektedir. Bilgi çağının etkisiyle birlikte, çalışanlar arasındaki psikolojik mesafe artmış, yalnızlık daha da belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle; çok az insan hayatı boyunca yalnızlık gibi olumsuz bir deneyimden kaçabilmiştir. Bazı araştırmacılar yalnızlığı, yetersiz ya da yetersizlik nedeniyle acı verici duygular ve duygusal açıdan tatmin edici olmayan, sosyal ilişkiler olarak tanımlarken (Cacioppo vd., 2006; Cacioppo ve William 2008; Rotenberg, 2010), Mercan vd., (2012) ise yalnızlığı fiziksel mesafeden ziyade, karşılıklı sosyal etkileşimden eksikliğinden kaynaklanan bir zihinsel durum ve ruh hali olduğunu belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle; niteliksel anlamda sosyal ilişkilerin, beklenilenden daha azı karşılandığında ya da ilişki düzeyinin, tatmin edici bir seviyede olmadığı durumlarda, yalnızlık kendini gösterebilmektedir.

Günümüzde, toplumun temel sorunlarından biri olarak kabul edilen yalnızlık, ampirik ve teorik bağlamda incelenmesi gereken yeni bir olgu olmadığı gibi, aynı şekilde, iş yeri yalnızlığının da yeni bir kavram olmadığı söylenebilir. İş yeri yalnızlığı, genellikle örgütler tarafından bireysel sorun olarak algılanmakta ve bu sebeple de ihmal edilmektedir. Fakat bu durum; kişisel olduğu ölçüde örgütsel hayata da etki etmektedir. Kişilik ve sosyal davranış, iş yeri yalnızlığının en yaygın nedenleri olarak algılandığında çevresel ve örgütsel faktörler de yalnızlığın, önemli öncülleri haline gelebilmektedir. Bu bağlamda Wright (2015) da iş yeri yalnızlığının, bireysel bir değişken olmasının yansısı örgütsel bağlamın bir ürünü olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple, iş yeri yalnızlığı kavramının üzerinde durulması hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir.

Üniversiteler, özellikle neoliberal piyasa ortamında faaliyet gösterenler, yükseköğretim sistemlerinin zorunlu kıldığı sosyal uyum ve aynı zamanda bu uyum ve sürdürülebilirliği sağlama gibi yeni rollerle başa çıkmak zorundadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin başlatılmasıyla birlikte birçok üniversite, sosyal refah ve sürdürülebilirlik bağlamında mevcut ve gelecekteki ortamları daha kapsamlı bir şekilde ele almak zorunda kalmıştır. Türkiye 'de özel üniversite sayılarının giderek artmasıyla birlikte, üniversiteler arasında rekabet de giderek artmakta, üniversitenin temel yapıtaşı olan ve bilimsel araştırma faaliyetlerinin yanı sıra topluma hizmet gibi sorumluluğu da bulunan akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesi de önem arz etmektedir. Üniversiteler arası bu rekabetle birlikte, doğal olarak baskı unsuru da beraberinde gelmektedir. Ghasemy vd., (2018) bu durumu akademik personelin temel kişisel performans göstergelerine ve kurumların misyon ve vizyonuna ulaşmaları açısından üniversitelerin çok stresli işyerleri haline geldiği şeklinde yorumlamaktadır. Bu nedenle, akademisyenler, iş yeri yalnızlığı duygusundan uzaklaşılmalı, olumlu duygulara ve iş tatminine dayalı bir insan kaynakları ortamı teşvik edilmelidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Yeri Yalnızlığı

Yalnızlık, kişinin arzu ettiği sosyal ilişki düzeyine ulaşamaması nedeniyle maruz kaldığı rahatsız edici psikolojik bir durum (Demirbaş ve Haşit, 2016) olmakla beraber, aynı zamanda öznel ve duygusal tepkilerin bir araya gelmesinden oluşan birleşik bir yapıdır. Bununla birlikte bazı araştırmalar, iş yerinde deneyimlenen yalnızlığın,

kişisel yaşamda deneyimlenenden daha fazla olduğunu göstermektedir (Dussault ve Thibodeau, 1997; Reinking ve Bell, 1991). Bu bağlamda iş yeri yalnızlığının, sadece çalışanın kişilik özelliklerden etkilenmediği, aynı zamanda örgütsel birtakım problemlerin de iş yeri yalnızlığına neden olduğu ifade edilebilir. Wright (2005) iş yeri yalnızlığına daha geniş açıdan bakarak; iş temelli yalnızlığın köklerinin, olumsuz sosyal ve/veya duygusal ilişkiler, iş çevresi, kötü iş tasarımı, yetersiz yönetim uygulamaları ve hatta departman değişikliği, iş rotasyonu veya terfi gibi çok çeşitli örgütsel faktörlere dayandığından bahsetmiştir.

Kişilerin genel yaşamı ile sınırlı olmayıp, iş yerinde de hissedilebilen yalnızlık olgusuyla ilgili en yaygın yanıt; yalnızlığın yetersiz sayıda kişisel ilişkiden kaynaklanmasıdır. Aslında yalnızlığa sebep olan şey, kimi zaman yüksek kaliteli ilişkilerin eksikliğidir. Kimi zaman çalışan, iş arkadaşlarıyla sosyal etkileşim halinde olsa da kendisini yalnız hissedebilmektedir. Bir başka ifadeyle; çalışan, kalabalıklar içinde bulunsu dahi yalnızlık hissine kapılabilmektedir. Bu durum, kişinin diğer çalışanlarla etkileşimlerinde, arzu ettiği yakınlık düzeyine ulaşamamasından veya var olan iletişimin eksik ve yetersiz olmasından ileri gelmektedir (Fischer ve Philips 1982; Jones ve Hebb, 2003). Bu da aslında yalnızlığın, sahip olunan ilişki sayısından ziyade, arzu edilen nitelikteki kaliteli temasa düzeyine erişilememesinden kaynaklanan bir olgu olduğunu göstermektedir (Perlman ve Peplau 1981). Benzer şekilde Wright vd., (2006) da kişilerin, iş yerinde sağlıklı ilişkiler kuramaması durumunda ortaya çıkan iş yeri yalnızlığını, sosyal etkileşimlerin ve bireysel ilişkilerin kalitesindeki olumsuzlukların bir yansıması olarak görmektedir. Kişinin sosyal ihtiyaçlarının iş yerinde karşılanmadığını hissetmesiyle meydana gelen iş yeri yalnızlığı (Özçelik ve Barsade 2018), duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık eksikliği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Wright, 2005). Wright (2005)' sosyal arkadaşlık eksikliğini, çalışanlar arasındaki bağlantı ve etkileşimin istenen düzeyde olmaması olarak tanımlarken, Lam ve Lau (2012) da duygusal yoksunluk kavramını, başkalarıyla duygusal olarak bağlantı kurma veya bağlanmadaki başarısızlık olarak nitelendirmektedir. Meslektaşları ile kolay iletişim kuramayan ve sosyal aktivitelere katılmayan çalışanlar, sosyal arkadaşlık boyutunda, yalnızlığı daha yoğun yaşamaktadırlar. Bu durumun en büyük nedeni ise iletişim eksikliğidir (Mercan vd., 2012). Esasen sosyal yalnızlık hisseden insanlar, daha çok aidiyet duygusunu tam olarak hissettikleri bir topluluk bulamamaktan muzdariptirler. Duygusal yalnızlık ise, diğer kişiler ile yakın ilişki ve bağlantı kuramama, duygu ve düşüncelerin meslektaşları tarafından anlaşılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumun kişinin duygu ve düşüncelerini çalışma arkadaşlarından gizleme eğilimine bağlı olarak (Wright vd., 2006) yalnızlık düzeyinin artmasına ve en sonunda da performansta olumsuz bir etkiye yol açacağı beklenmektedir.

İş yerinde yalnızlığın örgütsel faktörlerden de etkilendiği görülmüştür. Örneğin; Öge vd., (2018) babacan liderlik tarzıyla yönetilen çalışanların, daha düşük yalnızlığa sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda, çalışanın bulunduğu iş yeri ortamında yalnızlık duygusunu hissetmesi, örgütteki akran ve yöneticilerle olan ilişkilerin kalitesiyle doğru orantılı olduğu ölçülmüştür (Wax vd., 2022; 12; Patrick vd., 2007; Reis vd., 2018). Wright (2005)' da benzer bir biçimde, çalışanın iş arkadaşlarından aldığı desteği yetersiz görmesinin, iş yerinde yalnızlık hissine güçlü bir katkıda bulunduğundan bahsetmiştir. Bunun aksine, çalışanın iş arkadaşları ile sosyal ilişkide bulunma arzusunun, sosyal bilgi işleme düzeyinin, sosyal becerilerin ve dışadönüklüğün, iş yerinde yalnızlığı olumsuz yönde yordadığı tespit edilmiştir (Wright ve Silard 2021). Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, iş

yeri yalnızlığı bir dizi faktörden etkilenmekle birlikte sosyal iletişim becerilerine sahip olmanın, iş yeri yalnızlığı deneyimine karşı koruyucu bir kalkan görevi üsteleneceği ifade edilebilir. Bununla birlikte iş arkadaşları ve amirler ile güçlü, destekleyici, yüksek kaliteli ilişkiler de iş yeri yalnızlığının bir bakıma engelleyicisi sayılabilmektedir. Akademisyenlerin duygusal yalnızlık yaşamalarının altında yatan sebeplerin başında; rekabet, kendini diğer akademisyenlere kıyaslama, üniversitedeki arkadaşlıkların samimiyet ve güven boyutunun, tatmin edici seviyede olmaması gelmektedir. İş yerinde yetersiz derecede sosyal ilişkiye sahip olma ve duygusal yalnızlık, çalışanların duygusal bağlılığını ile olumsuz yönde etkilerken (Erdil ve Ertosun 2011; 59), daha fazla duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, daha istekli çalıştıkları ve bunun sonucunda da daha etkili performans sergilediği görülmüştür (Bycio vd., 1995). Bu doğrultuda, iş yeri yalnızlığa neyin aracılık ettiğini tespit etmek, örgütler açısından önemli hale geleceği ifade edilebilir. Çünkü örgüte karşı duygusal bağlılığını yitirmiş bir çalışan, işe karşı isteksiz bir tutum sergileyecek, buna bağlı olarak da hem kendi hem de örgütün performansını düşürecektir.

## 2.2. Performans

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve ayakta kalabilmeleri için birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden biri de çalışanların sahip olduğu nitelikler ve performans düzeyleridir. Performans, amaç ve hedeflere ulaşmak için önceden belirlenmiş standartlara ulaşma düzeyini ifade etmektedir (İnce ve Tosun 2015). Bir başka tanıma göre ise, çalışanların kontrolü altında olan, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan eylem ve davranışlardan oluşmaktadır (Rotundo ve Sackett 2002). Yüksek performanslı çalışanlar, örgütlerin performanslarını da arttırdığından dolayı, örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşmak, rekabet avantajı elde etmek ve hayatta kalabilmek için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Çünkü çalışan davranışı, organizasyon düzeyinde ölçülebilir potansiyel bir etkiye sahiptir.

Performans; literatürde görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır (Borman ve Motowidlo 1997). Organizasyonel vatandaşlık davranışları olarak da bilinen bağlamsal performans, çalışanların zorunluluk içermeksizin, bağlı bulunduğu organizasyona veya çalışma topluluğuna katkılarından meydana gelmektedir (Smith vd., 1983). Bağlamsal performans düzeyleri daha yüksek çalışanların, genellikle işletme kalitesine ve performans hacmine daha büyük oranda katkıda bulunduğu görülmüştür (Podsakoff vd., 1997). Performansı, akademik perspektiften ele aldığımızda; birtakım akademik kriterlerin göz önüne bulundurulmasıyla belirlenen, akademisyenlerin gösterdiği, akademik çabalar bütünü olduğu söylenebilir. Bu sebeple, akademisyenlerin ders anlatmadaki başarıları, performanslarının temel parçasını oluşturmakta, dolayısıyla ders vermedeki başarılarının aynı şekilde ölçümü de performans kriterlerinin belirleyicilerinden sayılmaktadır.

Akademisyenlerin, üniversitede ortamında sergiledikleri performans hakkında literatürde birtakım görüşler bulunmaktadır. Örneğin Işığınçok (2008), akademisyenlerin performansının artırılması ve bu sayede geribildirimlerin sağlıklı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi adına öncelikli olarak, performans ölçüm yönteminin titiz bir şekilde yürütülmesine vurgu yaparken; Yeşiltaş ve Öztürk (2000) de akademisyenlerinin performanslarının değerlendirilmesindeki amacın, akademik kadro yükseltmelerinde bir ölçüt niteliği taşıdığını ileri sürmüştür. Tonbul (2008) ve Esen ve Esen (2015; 65) de yüksek performansın ödüllendirilmesinin gerektiği, düşük

performansın ise üniversite yönetimi tarafından destek verilmesinin hem akademisyen hem de öğrenci açısından faydalı olacağından bahsetmiştir. Akademisyenlerin performansının nasıl değerlendirilmesi gerektiği tartışmalı bir konudur. Bu sebeple Kaptanoğlu ve Özok (2006) akademisyenlerin performansının matematiksel olarak ölçümünün zorluğu, objektif değerlendirmeden yoksun oluşu ve akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesinin etkin bir biçimde ölçülmesinin yetersizliğine vurgu yaparak, 'bulanık karar verme'' modelini öne sürmüştür. Üniversitelerin performansının en önemli belirleyicileri olan ve çoklu görev yapısına sahip olan akademisyenlerin performansı; makale, bildiri vb. akademik yayınlar, yapılan atıflar gibi ölçütler ile girilen haftalık ders yükü, yürütülen tez danışmanlık sayısı ve idari görevler gibi kriterlerle ölçüldüğü düşünülse de aslında Türkiye'deki akademisyenlerin performans değerlendirme sistemine bakıldığında, tam bir performans değerlendirme sisteminin varlığından bahsetmek mümkün olmadığı söylenebilir.

### 3. İş Yeri Yalnızlığı ve Performans İlişkisi

İş yerinde yalnızlığın, örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Şüphesiz ki gözle görülen en belirgin etkisi performans düşüklüğü olacaktır. Eisenberger vd., (2001)'ne göre, yalnızlık hissine sahip çalışanlar, tatmin edici kişisel özelliklere sahip olmadığından dolayı, iş yerine ait sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının görmezden gelindiğine dair bir duygu geliştirmekte, bu olumsuz duygu da çalışanları zaman içerisinde, dışlandıklarını düşünmeye dair bir hisse yönlendirmektedir. Sahip olunan bu dışlanmışlık hissi dolaylı olarak, çalışanların işe olan katkılarını azaltırken (O'Reilly ve Robinson, 2009); işe ait bilgi eksikliğine de neden olmaktadır (Jones vd., 2009). Aynı zamanda yapılan araştırmalar, yüksek derecede dışlanma algılayan bireylerin, iş tatmin düzeylerinin düşük (Ferris vd., 2008), işten ayrılma niyetlerinin ise yüksek olduğunu göstermektedir (Wu vd., 2012). Özçelik ve Barsade (2011) iş yerinde yalnızlık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi; dikkat ve bilişsel olmak üzere 2 farklı bakış açısı üzerinden değerlendirmiştir.

#### **Dikkat mekanizması açısından çalışanın, iş yeri yalnızlığını deneyimlediği zaman:**

- fark edilmekten korkma kaygısı yaşayacağını,
- olumsuz duygulardan kurtulmak için gereğinden fazla bilişsel kaynak harcayacağını,
- stres düzeyinin artacağını ve bunun da görev performansını düşürmede hayati bir rol oynadığı ileri sürmüştür.

#### **İlişki mekanizması açısından ise;**

- örgütün diğer üyelerini kendilerine daha uzak hissedeceklerini,
- iletişimsizlik ve uzaklık nedeniyle örgüte karşı aidiyet duygusundan yoksun kalacaklarını,
- örgüte olan duygusal bağlılığın azalacağını ve bunun sonucunda da performansta bir düşüş yaşanacağını belirtmiştir. Her iki durumda da iş yeri yalnızlığının dolaylı olarak düşük performansla sonuçlanacağı açıktır.

Bycio vd., (1995) daha fazla duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların performanslarının daha yüksek düzeyde olduğunu ölçmüştür. Duygusal bağlılık, iş performansını olumlu yönde yordadığı için, iş yeri yalnızlığı, duygusal bağlılık yoluyla performansta olumlu bir değişim yaratacağı ifade edilebilir. İşgören ve örgüt

hedefleri arasındaki dengenin zayıflamasına ve çalışanların iş tatminleri ile performanslarında düşüşe neden olabilen iş yeri yalnızlığı, aynı zamanda çalışanların yeterli düzeyde performans sergilese dahi kendilerini eksik ve yetersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir. Çünkü iş yeri yalnızlığı, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının azalmasına neden olacaktır. Bu da örgütü etkileyebilecek düzeydeki önemli bilgilerin çalışma arkadaşlarıyla paylaşılmamasına bağlı olarak performansı kötü yönde etkileyecektir. İş yerinde yalnızlık duygusuna sahip çalışanın, görevini tam anlamıyla yerine getirmede birtakım problemler yaşayacağı da beklenen bir durumdur. İş yerindeki çalışma arkadaşıyla, sosyal bir bağ kuramayan işgörenin, özellikle, ekip çalışması gerektiren görevler karşısında, başarılı bir performans sergileme şansı da oldukça azalacaktır. Çünkü, takımın göstereceği performans hiç şüphesiz ki; bireylerin takım içindeki çalışma arkadaşlarıyla sağlam ilişkiler kurmasına bağlıdır. Steinberg vd., (1999) iletişim engellerinin yalnızlık duygusu yarattığı ve dolayısıyla performansı olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Bu bağlamda, yalnızlık, iletişimsizliğin hem nedeni hem de sonucu haline gelerek performansta bir düşüş yaşanmasına neden olabileceği ifade edilebilir. İş yeri yalnızlığı, performansı etkilediği gibi işten ayrılma niyetini de tetiklediği yapılan çalışmalarda görülmüştür (Erdirençelebi ve Ertürk 2018; Kaymaz vd., 2014). Bunun yanı sıra işveren ve örgütleri de zarara uğratan iş yeri yalnızlığı; çalışanın işten ayrılması sonucu, örgütlerin yeniden işe alım yapmaları gerekliliğine yol açmakta bu da örgüt düzeyinde birtakım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu noktada Wax vd., (2022) de çalışan devrini ve işe alım ve değiştirme maliyetlerinden ötürü, iş yerinde yalnızlığının, sadece çalışanın problemi olmadığından bahsetmektedir. Çünkü etkili ve kritik bir pozisyonda bulunan bir çalışanın, işten ayrılması durumunda örgütsel üretkenlik zarar görürken (Cascio, 2010, 21) aynı zamanda, işletmeye yeni alınacak çalışanların eğitiminde kullanılacak olan yatırım maliyetlerine de yol açacaktır (Liu vd., 2010, 21). Bu nedenle sadece çalışanlar değil, işletmeler de mali açıdan uzun vadede iş yeri yalnızlığının olumsuz etkilerini hissedecektir.

Jones vd., (1982, 682)'e göre iş yerinde yaşanan yalnızlık, bireyin iş ortamında çalışma arkadaşları tarafından damgalanma olasılığı sebebiyle, aidiyet duygusunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Gelişen bu yalnızlık duygusuyla çalışanlar, gerçek duygu ve düşüncelerini saklarken (Hochschild 1983, 57), iş arkadaşlarından uzaklaşmakta ve verilen görevleri tam anlamıyla gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadırlar (Muraven ve Baumeister 2000, 252). Ayrıca bir takımdaki bireysel performans ile genel takım performansı arasındaki ilişki de aynı şekilde iş yeri yalnızlığından etkilenmektedir. Zhou (2018), bir çalışanın yalnızlık yaşadığı örgütte, takım performansının da olumsuz yönde etkilenebileceğini ortaya koymuştur. Bu noktadan hareketle, örgütteki tek bir kişinin yalnızlığı, tüm örgüt üyelerini etkilediği söylenebilir. Bu nedenle, iş yeri yalnızlığı kişisel bir sorun olmaktan öte, tüm ekip ve organizasyonu da ilgilendiren bir sorun halini aldığı görülmektedir.

Çalışanlar arasında iletişim eksikliği, yetersiz ilişkiler ve sosyal destek eksikliğine neden olan iş yeri yalnızlığı (Adamson ve Axmith, 2003), aynı zamanda stres, kaygı ve endişe duygularını açığa çıkarmakta ve bunun sonucunda çalışanın psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir (Gumbert ve Boyd 1984). Psikolojik sağlığın zayıflaması (Hitlan vd., 2006), zihinsel yorgunluk, psikolojik isteksizlik ve duygusal tükenmişlik (Ferris vd., 2008) gibi durumların, iş performansını olumsuz etkilemesi beklenmektedir. Daha genel bir ifadeyle; iş yerinde yalnızlık hissi, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını, olumsuz yönde etkilemesi sebebiyle çalışanların performanslarında bir düşüşe neden olabilmektedir. Bu durumda kendinden

beklenen görevi, olması gerektiği gibi yerine getirmeyen çalışanın, görev yaptığı işletmeyle ilgili birtakım problemler yaşaması olasıdır. Weiss ve Beal (2005), çalışanların iş performansının ve iş memnuniyetinin temel belirleyicileri olarak kabul edilen duygusal tepkilerin, yükseköğretim araştırmalarında yeterince dikkate alınmadığından bahsederken, Ghasemy vd., (2021) akademisyenlerin psikolojik ve zihinsel durumlarının önemi konusunda literatürde hala bir boşluk olduğuna dikkat çekmiştir.

Yapılan araştırmalarda, iş yeri yalnızlığı ile çalışanların performans düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Özçelik ve Barsade, 2011, 2018; Deniz 2019; Uslu 2021; Wax vd., 2022) Tüm bu çalışmalar ışığında; iş yeri yalnızlığının performansı etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda geliştirilen hipotez;

**H1:** *Akademisyenlerin iş yeri yalnızlık düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

**H1a:** *Akademisyenlerin duygusal yoksunluk düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

**H1b:** *Akademisyenlerin sosyal arkadaşlık düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

#### 4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacı, akademisyenlerin iş yerinde yaşadıkları yalnızlık seviyelerinin performanslarına olan etkisini araştırmaktır. Bu amaçla çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması tercih edilmiştir. Değişkenlerin ölçümü için öncelikle literatürde en çok tercih edilen Wright'ın 2006 yılında geliştirdiği, Türkçe çevirisini Doğan vd., (2009) yaptığı, 2 boyuttan oluşan 'iş yeri yalnızlık ölçeği' kullanılmıştır. Ölçekte 9 adet duygusal yoksunluk ve 7 adet sosyal arkadaşlık alt boyutunu içeren 16 ifade bulunmaktadır. Akademisyenlerin performans düzeylerini ölçmek üzere ise Türkçe çevirisini Çöl (2008)'ün yaptığı, Sigler ve Pearson (2000)'in tek boyut ve 4 ifadeden oluşan 'işgören performansı ölçeği' kullanılmıştır. Söz konusu ankette meydana gelebilecek olası dil hatalarını gidermek amacıyla hem işletme disiplini alanına hem de İngilizce diline hâkim akademisyenler tarafından, gerekli düzeltmeler yapılarak, anket ifadelerinin son halini alması sağlanmıştır.

#### 5. Evren ve Örneklem

Akademisyenlerin iş yerinde yaşadıkları, duygusal deneyimlerin ve duygu durumlarının analiz edildiği çalışmaların sınırlı sayıda oluşu, örneklem seçiminde etkili olmuştur. Araştırmanın anakütlesini İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Hali hazırda İstanbul'da 75 vakıf üniversitesi bulunmakla (YÖK, 2022) birlikte, araştırma örnekleminin, evreni en az %25 oranında temsil edecek biçimde yapılması hedeflenmiştir. Bu amaçla ankette, tesadüfi olarak belirlenmiş olan 23 vakıf üniversitesinden veri toplanmıştır. Çevrim içi anket yöntemiyle 520 adet gönderilen ankette, 425 akademisyenden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma 2021 yılı Ağustos – Kasım ayı aralıklarını kapsamaktadır. Bu doğrultuda; veri toplama sürecinin, akademisyenlerin izin dönemine denk gelmesine bağlı olarak, ankete geri dönüş sayısının, beklenenden daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Ankete katılan 425 akademisyenden; 162'si doktor öğretim üyesi, 97 'si öğretim görevlisi 95'i araştırma görevlisi, 42'si profesör, 23'ü doçent ve 6'sı okutmandır.

## 6. Analiz ve Bulgular

İş yeri yalnızlığına ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’den görüldüğü üzere iş yeri yalnızlığı ölçeği orjinal ölçekte de olduğu gibi 2 grupta faktörleşmiştir. Bu durum, akademisyenlerin iş yeri yalnızlığı ölçeğindeki ifadeleri beklendiği gibi duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olmak üzere 2 ayrı boyutta algıladıkları görülmektedir. Ayrıca akademisyenlere yöneltilen iş yeri yalnızlığına ilişkin ifadeler üzerinde yapılan faktör analizinde, faktör yüklerinin 0,717 ile 0,832 aralığında değiştiği yine Tablo 1’de’da görülmektedir. Bununla birlikte faktör değerlerinin yüksek olması, soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğu, diğer bir ifadeyle soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığı söylenebilir.

**Tablo 1. İş Yeri Yalnızlığına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

SORULAR		FAKTÖR YÜKLERİ		FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI	CRONBACH ALFA
DUYGUSAL YOKSUNLUK	DY1	0,818		48,395	0,986
	DY2	0,806			
	DY3	0,815			
	DY4	0,832			
	DY5	0,784			
	DY6	0,792			
	DY7	0,731			
	DY8	0,762			
	DY9	0,748			
SOSYAL ARKADAŞLIK	SA1		0,739	40,674	0,973
	SA2		0,717		
	SA3		0,788		
	SA4		0,768		
	SA5		0,819		
	SA6		0,788		
<b>TOPLAM AÇIKLAYICILIK</b>				89,069	

Çalışmanın diğer bir değişkeni olan işgören performansına ilişkin faktör analizi sonuçları ise Tablo 2’de sunulmuştur. Akademisyenlere yöneltilen performansa ilişkin ifadeler, yine beklenildiği gibi tek bir faktör altında toplandığı görülmüş olup, faktör yükleri 0,830 ile 0,868 arasında değiştiği yine Tablo 2’de görülmektedir.



**Tablo 2. İş Gören Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

SORULAR		FAKTÖR YÜKLERİ	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI	CRONBACH ALFA
İŞ GÖREN PERFORMAN	PER1	0,845	89,168	0,959
	PER2	0,858		
	PER3	0,868		
	PER4	0,830		
TOPLAM AÇIKLAYICILIK			89,168	

İş yeri yalnızlığı ile çalışan performansı değişkeni arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Değişkenlerin dağılımı normal dağılım olduğundan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde duygusal yoksunluk ile çalışan performansı arasında negatif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,783$ ). Sosyal arkadaşlık ile çalışan performansı arasında, duygusal yoksunlukta olduğu gibi kuvvetli ve olumsuz yönde bir ilişki bulunduğu yine Tablo 3'te görülmektedir ( $r=-0,740$ ). Ayrıca iş yeri yalnızlığı ve çalışan performansı arasında yine kuvvetli ve ters yönlü bir ilişki olduğu tablodan anlaşılmaktadır ( $r=-,781$ ). Bu bağlamda korelasyon analiz sonucuna göre hem iş yeri yalnızlığı hem de iş yeri yalnızlığı alt boyutları olan duygusal ve sosyal yalnızlık arttığında akademisyenlerin performanslarının önemli ölçüde düşeceği ifade edilebilir.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi**

		1	2	3	4
1	Duygusal Yoksunluk	1			
2	Sosyal Arkadaşlık	0,926**	1		
3	İş Yeri Yalnızlığı	0,990**	0,970**	1	
4	Çalışan Performansı	-0,783**	-0,740**	-0,781**	1

İş yerinde yalnızlığın performansı üzerine etkisini ölçmek için öncelikle basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, daha sonra iş yerinde yalnızlığın alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyut değişkenlerin performansına olan etkisini belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmış olup sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. İş yeri yalnızlığının çalışan performansını etkisini ölçmek için yapılmış olan tekli regresyon analizinin sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir Tablo 4'ten görülmektedir ( $F=428,310$ ;  $p=0,000$ ). Analiz sonuçlarına göre çalışan performansı üzerindeki varyansın %54,2'sinin iş yeri yalnızlığı tarafından açıklandığı tespit edilmiştir ( $R^2=0,542$ ). Beta katsayıları incelendiğinde; iş yerinde yalnızlığı ile çalışan performansı arasında olumsuz fakat istatistiksel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=-0,781$ ;  $p=0,000$ ). Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir.

İş yeri yalnızlığının alt boyutlarının çalışan performansına etkisini araştırmak için yapılan çoklu regresyon analizinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 4'ten anlaşılmaktadır ( $F=218,405$ ;  $p=0,000$ ). Yine Tablo 4'te görüldüğü üzere, çalışan performansındaki %49,8 oranındaki varyansın duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir ( $R^2=0,498$ ). Beta katsayıları incelendiğinde ise; duygusal yoksunluk alt boyutunun çalışan performansı üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu tespit edilirken ( $\beta=-0,564$ ;  $p=0,000$ ), sosyal arkadaşlığın çalışan performansı üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. ( $\beta=-0,139$ ;  $p=0,318$ ). Diğer bir deyişle; akademisyenlerin duygusal yalnızlık seviyeleri arttıkça performanslarının azaldığı ifade edilebilir. Bu durumda H1a alt hipotezinin desteklendiği görülürken, H1b alt hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: 'işgören performansı'			$\beta$	Std. Hata	Std. Kts. $\beta$	t	p	
Sabit			5,586	0,071		78,337	0,000	
İş Yerinde Yalnızlık		<b>H1</b>	-0,684	0,027	-0,781	-24,928	0,000	
<b>F=428,310; R=0,604; R<sup>2</sup>=0,542; Düzeltmiş R<sup>2</sup>=0,431</b>								
<b>&amp;</b>								
Bağımlı Değişken: 'işgören performansı'			$\beta$	Std. Hata	Std. Kts. $\beta$	t	p	VIF
Sabit			5,415	0,070		64,212	0,000	
Duygusal Yoksunluk		<b>H1a</b>	-0,483	0,055	-0,564	-7,118	0,000	5,780
Sosyal Arkadaşlık		<b>H1b</b>	-0,136	0,068	-0,139	-1,279	0,318	4,321
<b>F=218,405; R=0,784; R<sup>2</sup>=0,498; Düzeltmiş R<sup>2</sup>=0,526</b>								

## 7. Sonuç

Akademisyenlerin iş yerinde yaşadığı yalnızlık duygusunun, performanslarına olan etkisinin incelendiği çalışmada; akademisyenlerin iş yeri yalnızlık düzeyleri ile performansları arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle; akademisyenlerin, üniversitede çalışırken deneyimledikleri yalnızlık duygusu, performanslarını ciddi bir biçimde olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Çalışmada elde edilen bu bulgu Akçit ve Barutçu (2017)' nun çalışmasıyla da örtüşmektedir. Benzer şekilde, Lam ve Lau (2012) da iş yeri yalnızlığının, akademisyenler arasındaki bilgi paylaşımının önüne geçmesine neden olduğunu ve performansta azalmaya sebebiyet verdiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise, sosyal yalnızlığın, akademisyenlerin performansı belirlemede herhangi bir etken olmadığı, buna karşın duygusal yalnızlığın, akademisyenlerin performansını olumsuz yönde etkilediğidir. Diğer bir ifadeyle; akademisyenlerin, duygusal iş yeri yalnızlığının, performans üzerinde sosyal yalnızlıktan daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; duygusal yalnızlığın, akademisyenlerin performansları açısından daha belirleyici olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin yalnızlık ve performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda da benzer bir biçimde, duygusal yalnızlığın performansı daha çok etkilediği tespit edilmiştir (Yoldaş ve Salihoğlu 2015; Akçit ve Barutçu 2017). Üniversitede duygusal yalnızlık yaşayan akademisyenlerin endişe, stres ve kaygı gibi

duyguları da daha yoğun yaşayacağı göz önünde bulundurulduğunda, üniversite ruhunu pekiştiren birtakım sosyal etkinliklerin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, akademisyenlerin iş yerinde yalnızlık duygusundan uzaklaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerle sınırlandırılmıştır. Bir sonraki çalışmada araştırmadan daha kapsamlı sonuçlar elde edebilmesi için, İstanbul iline ek olarak farklı illerin ilave edilerek analiz kapsamının genişletilmesi önerilmektedir.

## Referanslar

- Adamson, B., ve Axmith, M. (2003). The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal*, 67(5), 1-6.
- Akçit, V., ve Barutçu, E. (2017). The relationship between performance and loneliness at workplace: a study on academicians. *European Scientific Journal, Special Issue*, 235-243.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bycio, P., Hackett, R. D., ve Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.
- Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., ve Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: cross-sectional and longitudinal analyses. *Psychology and Aging*, 21(1), 140.
- Cacioppo, J. T. and William P. (2008). *Loneliness: Human Nature and The Need for Social Connection*. New York: W. W. Norton ve Company.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirbaş, B., Haşit, G (2016). Loneliness at workplace and its effect on the intention to leave: an application on the academicians, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 16(1), 137- 158, 2016.
- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job performance: a study for hospital employees. *Int. J. of Health Serv. Res. and Policy*, 4(3), 214-224.
- Dussault, M., ve Thibodeau, S. (1997). Professional isolation and performance at work of school principals. *Journal of School Leadership*, 7(5), 521-536.
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6) 271-277.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42 – 51.
- Erdil, O., ve Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.

- Erdirençelebi, M., ve 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.
- Esen, M., ve Esen, D. (2015). Öğretim üyelerinin performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının araştırılması. *Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1).
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Ghasemy, M., Sirat, M., Rosa-Díaz, I. M., ve Martín-Ruiz, D. (2021). Causes and consequences of academics' emotions in private higher education institutions: Implications for policy and practice through the lens of Affective Events Theory. *Educational Research for Policy and Practice*, 20(3), 367-393.
- Gumbert, D., ve Boyd, D. (1984). The loneliness of the small business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 33-38.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-235.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- İşığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23.
- Ince, A. R., ve Tosun, N. (2015). İç Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Belirlenmesi ve İşgören Performansına Etkisinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 37.
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., ve Williams, K. D. (2009). 'I'm out of the loop': Ostracism through information exclusion. *Group Processes ve Intergroup Relations*, 12(2), 157-174.
- Jones, W. H., and Hebb, L. (2003). The experience of loneliness: Objective and subjective factors. *The International Scope Review*, 5(9), 41-68.
- Jones, W. H., Hobbs, S. A. and Hockenbury, D. (1982). Loneliness and social skills deficits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 682-689.
- Kaptanoğlu, D., ve Özok, A. F. (2006). Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. *Istanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 193-204.
- Kaymaz, K., Erođlu, U., ve veSayılar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 38-53.
- Liu, B., Liu, J., ve Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(5), 615-625.
- Mercan, N., Emine, O., Alamur, B., Serpil, G., ve Bengül, S. (2012). İş yeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226.
- Muraven, M. and Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- O'Reilly, J., ve Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on Thwarted Belongingness and workplace contributions. The negative impact

- of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *In Academy of Management Proceedings*, (8)3.1-7.
- Öge, E., Çetin, M., ve Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Özçelik, H., ve Barsade, S. (2011). Work Loneliness and Employee Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(6).
- Özçelik, H., ve Barsade, S. G. (2018). No employee an island: workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., ve Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: a self-determination theory perspective. *Journal of Personality And Social Psychology*, 92(3), 434.
- Perlman, D., ve Peplau, L. A. (1981). Toward a social psychology of loneliness., *Personal Relationships* 3, 31-56.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262.
- Reinking, K., ve Bell, R. A. (1991). Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the ‘lonely at the top’ maxim. *Communication Quarterly*, 39(4), 358-373.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., ve Ryan, R. M. (2018). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *In Relationships, Well-being and Behaviour*, 317-349.
- Rotenberg, K. J., Addis, N., Betts, L. R., Corrigan, A., Fox, C., Hobson, Z., Rennisonm, S., Trueman, M. and Boulton, M. J. (2010). The relation between trust beliefs and loneliness during early childhood, middle childhood, and adulthood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(8), 1086–1100.
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
- Santas, G., Isik, O., ve Demir, A. (2016). The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees’ performance in Turkish health care institution. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30-38.
- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Smith, C. A., Organ. D. W., ve Near J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Steinberg, A., Sullivan, V., ve Montoya, L. (1999). Loneliness and social isolation in the workforce for deaf individuals during the transition years: A preliminary investigation. *Journal of Applied Rehabilitation Counselling*, 30(1), 22-30.
- Tabanlı, E. (2016). The relationship between teachers’ job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 263-280.

- Tabancalı, E., ve Korumaz, M. (2015). Relationship between Supervisors Loneliness at Work and Their Organizational Commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(1).
- Tonbul, Y. (2008). Öğretim üyelerinin performansının değerlendirilmesine ilişkin öğretim üyesi ve öğrenci görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 633-662.
- Uslu, O. (2021). Being alone is more painful than getting hurt': The moderating role of workplace loneliness in the association between workplace ostracism and job performance. *Central European Business Review*, (1), 19-38.
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., ve Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in Public Health*, 10.
- Weiss H. M., ve Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. In N. M. Ashkanasy, W. Zerbe, ve C. Härtel (Eds.), *The effect of affect in organizational settings (1)*, 1–21.
- Wu, L., Yim, F. H., Kwan, H. K., ve Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The role of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. In *The effect of affect in organizational settings. Emerald Group Publishing Limited, 1*, 123–42.
- Wright, S. L., Burt, C. D. ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development, *NZ J Psycho*, 35(2), 59-68.
- Wright, S., ve Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
- Yeşiltaş, M., ve Öztürk, Y. (2000). Öğretim elemanlarının ders vermelerindeki başarılarının değerlendirilmesi sisteminin Türk kamu üniversitelerinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(19).
- Yoldaş, A., ve Salihoğlu, H. G. (2015). Türkiye’de akademisyenlerin iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel sinizm yönelimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(3), 451-470.
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.