

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



MANTAR YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞYERİ YALNIZLIĞININ ARACI ROLÜ

Büşra DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İSLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ - 2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

MANTAR YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞYERİ YALNIZLIĞININ ARACI ROLÜ

Büşra DOĞAN
(21001104)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ – 2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**MANTAR YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
İŞYERİ YALNIZLIĞININ ARACI ROLÜ**

Büşra DOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez 04/06/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza

İmza

İmza

Dr.Öğr. Üyesi Enes KAYA

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin
SEZGİN

Doç. Dr. Gül GÜN

(Kafkas Üniversitesi)

(Munzur Üniversitesi)

(Munzur Üniversitesi)

BAŞKAN

DANIŞMAN

ÜYE

Bu tez, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Prof. Dr. Altuğ Kazar
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"ndaki hükümlere tabidir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Büşra DOĞAN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın hazırlanıőı sırasında, ana temayı oluőturmamda ve diğerkonularda, yardımlarını esirgemeyen, değerkli danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e ve tez çalıőmam boyunca kişisel fikirleriyle ve donanım olarak yanımda olan, destekleyen, aileme, öğretnenlerime ve arkadaşlarıma teőekkürlerimi sunarım.

Büşra DOĞAN

TUNCELİ-2024



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
1.GİRİŞ.....	1
2.MANTAR YÖNETİMİ	4
2.1.Mantar Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	4
2.2.Mantar Yönetiminin Etkileri	9
2.3.Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri	10
2.4.Mantar Yönetimin Sonuçları	11
2.5.Mantar Yönetimin Boyutları	12
2.5.1.Yetersiz bilgi paylaşımı	12
2.5.2.Yetersiz iletişim.....	13
2.5.3.Güç kaybı endişesi.....	14
2.5.4.Katılımcı yönetim eksikliği	15
3.ÇALIŞAN PERFORMANSI	17
3.1.Çalışan Performansı Kavramı.....	17
3.2.Çalışan Performansının Boyutları	18
3.2.1.Görev performansı	19
3.2.2.Bağlamsal performans	19
3.3.Çalışan Performansına Etki Eden Etmenler	20
3.3.1.Kişisel etmenler	21
3.3.1.1.Mesleki eğitim seviyesi	21
3.3.1.2.Kişisel bilgi düzeyi	22
3.3.1.3.Yetenek	22
3.3.1.4.Kişilik özellikleri	22
3.3.1.5.Motivasyon	23
3.4.Çalışan Performansının Değerlendirilmesi.....	24
4.İŞYERİ YALNIZLIĞI.....	26
4.1.Yalnızlık Kavramı	26
4.1.1.Yalnızlık ile ilgili kuramsal yaklaşımlar	28
4.1.1.1.Etkileşim kuramı	28
4.1.1.2.Psikodinamik Yaklaşım.....	28
4.1.1.3.Bilişsel Yaklaşım.....	29
4.1.1.4.Bilişsel-Davranışçı Yaklaşım	30
4.1.1.5.Varoluşçu Yaklaşım	31
4.1.2.Yalnızlığın Sebepleri	32
4.1.3.Yalnızlığın Sonuçları.....	34
4.2.İşyerinde Yalnızlık	35
4.2.1.İşyeri Yalnızlığının Çeşitleri ve Boyutları.....	36
4.2.1.1.Sosyal arkadaşlık	37

4.2.1.2.Duygusal yalnızlığı.....	37
4.2.2.İşyeri Yalnızlığını Oluşturan Unsurlar	38
4.2.3.İşyeri Yalnızlığının Etkileri	39
4.2.4.İşyeri Yalnızlığı İle Başa Çıkma Yöntemleri	41
4.2.5.İşyeri Yalnızlığının Sonuçları.....	42
5.HİPOTEZLERİN GELİŞİMİ	44
5.1.Mantar Yönetim ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	44
5.2.Mantar Yönetim ve İşyeri Yalnızlığı Arasındaki İlişki	47
5.3.İşyeri Yalnızlığı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki	48
5.4.Mantar Yönetim ve Çalışan Performansı Arasında İşyeri Yalnızlığının Aracılık Etkisi	
51	
6.YÖNTEM	53
6.1.Araştırmanın Yöntemi	53
6.2.Evren ve Örneklem.....	53
6.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54
6.4.Veriler Toplama Araçları.....	54
7.BULGULAR	55
7.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
7.2.Normalite Testi.....	56
7.3.Güvenilirlik Analizi.....	57
7.4.Keşfedici/Açımlayıcı Faktör Analizi.....	59
7.5.Korelasyon Analizi	61
7.6.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	62
8.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
9.KAYNAKÇA.....	71
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Mantar yönetiminde yöneticilerin yanılgıları.....	7
Şekil 3.1. Performansa etki eden etmenler ve etmenler arası ilişkiler	21
Şekil 3.2. Performans değerlendirme süreci.....	24
Şekil 4.1. Yalnızlık kavramı özellikleri.....	27
Şekil 5.1. Araştırma modeli.....	52



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1. Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili çalışmalar	8
Tablo 7.1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı	55
Tablo 7.2. Normal dağılıma uygunluk değerleri.....	57
Tablo 7.3. Ölçeklerin güvenirlik analizi açıklama.....	58
Tablo 7.4. Ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi.....	59
Tablo 7.5. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi	61
Tablo 7.6. Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi	62
Tablo 7.7. Mantar yönetiminin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisi	63
Tablo 7.8. İşyeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi ve aracı rolü	64
Tablo 7.9. Araştırma modelindeki değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri	65



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	:Açımlayıcı Faktör Analizi
ÇP	:Çalışan Performansı
İY	:İşyeri Yalnızlığı
KMO	:Kaiser- Meyer- Olkin
MY	:Mantar Yönetimi
Ort	:Aritmetik Ortalama
P	:Anlamlılık Düzeyi
P-P	:Probability- Probability
Q-Q	:Quantile- Quantile
S.S	:Standart Sapma
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
X²	:Ki- Kare

EKLER LİSTESİ

EK-1 Araştırma Anketi.....	88
EK-2 Anket Çalışması İzinleri	90
EK-3 Etik Kurul Kararı	93



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolünü incelemektir. Araştırmanın evrenini, Elazığ ve Tunceli ilinde bulunan Fırat ve Munzur Üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılarak 212 anket toplanmış, 2 anket veri eksikliği nedeniyle kapsam dışı bırakılmış ve 210 anket kullanılarak analiz yapılmıştır. Araştırmada 19 soruluk mantar yönetim ölçeği, 4 soruluk çalışan performans ölçeği ve 16 soruluk yalnızlık ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26.00 programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mantar yönetimi yaklaşımı ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, mantar yönetim yaklaşımı ile işyeri yalnızlığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, işyeri yalnızlığı ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve son olarak mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetimi, Çalışan Performansı, İşyeri Yalnızlığı

ABSTRACT

The Mediatory Role Of Workplace Loneliness In The Effect Of Mushroom Management On Employee Performance

The purpose of this research is to examine the mediating role of workplace loneliness in mushroom management on employee performance. The population of the research consists of research assistants working at Fırat and Munzur universities in Elazığ and Tunceli provinces. In the research, 212 surveys were collected using the survey technique as a data collection tool, 2 surveys were excluded due to lack of data and analysis was carried out using 210 surveys. A 19-question mushroom management scale, a 4-question employee performance scale and a 16-question loneliness scale were used in the research. SPSS 26.00 program were used to analyze the data. According to the results, there is a significant and negative relationship between the mushroom management approach and employee performance, a significant and positive relationship between the mushroom management approach and workplace loneliness, a significant and negative relationship between workplace loneliness and employee performance, and finally It has been determined that workplace loneliness has a mediating role in the effect of mushroom management on employee performance.

Keywords: Mushroom Management, Employee Performance, Workplace Loneliness

1. GİRİŞ

Klasik iş modellerinin ortaya çıkışından bilgi ve teknoloji çağına kadar rekabetin yoğun olduğu ve değişimlerin kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Kuşkusuz bu durumdan dolayı kuruluşların iş gücü arasındaki bilgi asimetrisini önlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle adil bilgi paylaşımının olmadığı bir yönetim yaklaşımı kuruluşlara önemli ölçüde zarar verebilir. Bilgi çağında mantar yönetim tarzı gibi doğası gereği bilgi asimetrisine sahip bir yaklaşımın benimsenmesi mümkün olmamaktadır. Kurum liderleri, yönetim tarzlarını belirlerken bu gerekçeyi göz önüne almamalıdır. Bir kurum içerisinde mantar yönetim yaklaşımının var olması bilgi paylaşımının yetersiz olması ile sonuçlanacak ve bu durum kurumun geleceğini olumsuz etkileyebilecektir. Bu çalışma mantar yönetim yaklaşımı, çalışan performansı ve işyeri yalnızlığı değişkenleriyle ana temayı oluşturmaktadır. Kurumlar için çok önemli olduğuna ve personelin huzuru ve iş gücü potansiyeli açısından önemli olduğuna inanıldığı bu üç kavram, çalışmanın yol haritasını belirlemede stratejik öneme sahiptir (Kılıç, 2015).

Yakın zamanda yönetim bilimine giren mantar yönetim yaklaşımı adını doğal mantar yetiştiriciliğinden almaktadır. Mantar yönetim yaklaşımıyla yönetilen kurumlarda iş görenlerin üzerinde olumlu ve olumsuz davranışlar görülmektedir (Amed vd., 2010). Bu konuyla ilgili bilgilere dayanarak yönetim bilgisinin açık bir şekilde paylaşılmasının çalışan bireylerin verimliliğinin arttırdığı vurgulansa da mantar yönetiminin yaygın olduğu kurumlarda çalışanların kuruma bağlılığının azaldığı, performansın düştüğü ve kurumsal stersin arttığı ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim biçimi üzerine yapılan araştırmalarda; katılımcı yönetimin desteklenmediği, bilgi paylaşımından uzak olduğu, bilgi asimetrisine yol açtığı ve iletişimin yetersiz olduğu ortaya koyulmuştur. (Geckoboard ve Censuswide, 2015; Kahya ve Ceylan 2019; Kılıç, 2015; Külekçi vd., 2020; Tekin ve Binicioğlu, 2017). Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda da çalışanların mutluluğundan söz edilmemektedir. Çalışanların iş yerindeki refahı yükseksin ve çalışanlar mutluyse bu durum işlerinede olumlu bir şekilde yansımaktadır. Kurumların çalışanların mutluluğunu ve sağlığını olumsuz etkilenebceklerinin farkında olmalıdır. Çünkü kurumlarda oluşan etkili ve verimli bir ilişki, kurumsal davranışlara ilişkin daha güçlü bir farkındalık oluşmasına yardımcı olmaktadır (Güllü, 2018).

Performans, kurumda bulunan personellerin kurum için sergiledikleri çabaları göstermektedir. Başka bir anlamda performans, personelin takım arkadaşlarıyla birlikte

ulaşılan hedefleri göstermektedir (Tayfun ve atır, 2013). Performans, işi becerebilme kabiliyeti, işi başarma, görevi yerine getirme anlamına da gelmektedir (Kesen, 2015).İnsan kaynakları yönetiminde en çok araştırılan konulardan birisi olan çalışan performansı, örgütlerin gelişim sağlayabilmesi, rakipleriyle rakabet halinde olabilmesi çalışanın performansına bağlı bir etkindir. Bu durumda öncelikli amaç yöneticilerin çalışan performansını yükseltmek kurumda verimliliği arttırmak ilk hedeflerindendir (Inuwa, 2006). Örgütlerin pazar payını genişletmek, kalitesini arttırmak, tüketicinin memnuniyetini yükseltmeye çalışmak, kar elde etmek kurumsal hedeflerinin arasındadır (Çorbacioğlu, 2018). Çalışma hayatı içinde performans, çalışanın işyeri ve işinin gerektirdiği hedefler ve amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan nitel ve nicel hizmeti ifade etmektedir (Büyükbeşe, 2012). alışan performansı bireysel bir çalışanın bir örgütteki davranışları, gerçekleştirilen hedef düzeyi, bağlılığı ve kuruluşa genel bir katkısını ifade eder (Bayram, 2006). Kurumların elde ettikleri başarıları, personelinin kişisel özelliklerine göre verilen işi gerçekleştirmesidir. Önceden belirlenen standartlara göre verilen iş, çalışan performansını belirlemektedir (Eceoğlu, 2020).

Çalışmanın değişkenlerinden bir diğeri olan yalnızlık ise evrensel bir hayat deneyimi olan sosyal ilişki düzeyine erişmemesinden dolayı kişinin maruz kaldığı psikolojik bir rahatsızlık durumudur (Demirbaş ve Haşit, 2016). İş yerinde yalnızlık, çalışma hayatını temsil ederek, örgütte çalışma alanındaki iletişimde yetersizlik ve eksiklik nedeniyle kişilerarası sosyal çevreden dışlanma biçimini ifade etmektedir (Aşık, 2016). Çalışanlar iş yerinde kendisini dışlanmış ve yalnız hissetmeleri işletmelerine ve işlerine karşı negatif bir tutum göstermektedir. Bu negatif durum, çalışanların performanslarının düşmesine, motivasyonlarının azalmasına ve işten ayrılmaya sebep olabilmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019).

Akademisyenler görevlerini icra ederken pek çok sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Akademisyenlerin ekonomik, psikolojik ve sosyolojik problemlerinin yanı sıra mantar yönetiminin olumsuzlukları, çalışan performansına etkisi ve iş yeri yalnızlığının olumsuz yönleri gibi problemler de bulunmaktadır. Akademisyenler, niversitelerde hiyerarşik düzeyde olumlu ve teşvik edici iletişim ve ilişki tarzlarının bulunmaması nedeniyle olumsuz örgütsel koşullarla karşılaşabilmektedir. Mantar yönetimi kişilerin örgütsel ilişkilerini olumsuz etkilediğinden iş yerinde yalnızlığa neden olabilmekte, bu da çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirememesi nedeniyle verimliliği olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etki de işyeri yalnızlığının aracı rolünü ortaya koymaktır. İşyeri yalnızlığı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik literatürde çalışmalar olmasına rağmen, mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkilerinde işyeri yalnızlığının aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışma bulunmadığından bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma ile elde edilen bilgilerin aşağıda belirtilen yönlerde de katkıda bulunması varsayılmaktadır:

- Bu çalışmada mantar yönetimi, işyeri yalnızlığının çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin gelecekte önemli bir öncülüğe sahip olabilir.
- Bu çalışma, mantar yönetimi kavramlarının oluşumuna yol açan faktörlere ve işyerinde çalışan performansı ve yalnızlığı ile ilgili literatüre katkısı olabilir.
- Mantar yönetimi olgusunun bilimsel araştırmaların az olduğu yönetim konularından biri olarak karşımıza çıkması, konunun özgünlüğü ve yeniliği açısından değerli ve önemlidir.

Bu çalışma yedi ayrı bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde Mantar yönetimi için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Mantar yönetimi ile ilgili literatürde çok az çalışmalara rastlanmış tanımlamalar yapılmış ve tarihsel gelişimi hakkında bilgiler toplanmış; yönetim bilimine yeni katılan mantar yönetiminin uygulama nedenleri, verilerin sonuçları, yapılan çalışmalardaki etkileri be boyutları hakkında değerlendirme yapılmıştır. İkinci bölümde çalışan performansı kavramı, özellikleri, boyutları, akademisyen performansının değerlendirilmesi incelenmiştir. Üçüncü bölümde yalnızlığın nedenleri ve sonuçları, yalnızlık kavramı, işyerinde yalnızlığın tanımı, boyutları ve çeşitliliği incelenmiştir. Dördüncü bölümde kurulan hipotezlerin gelişimi incelenmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın modeli, amacı, kısıtlılıkları ve yöntemi açıklanmıştır. Altıncı bölümde ise araştırmaya yönelik bulugulara yer verilmiş olup son bölümde ise tartışma sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

2. MANTAR YÖNETİMİ

Bu bölüm altında mantar yönetimi konusu üzerine kuramsal çerçeve detaylı bir şekilde aktarılacaktır.

2.1. Mantar Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Mantar yönetim yaklaşımı, nicel ve nitel çalışmaların yapılmasıyla öne çıkan literatürde yönetim bilimine katılan yeni bir kavramdır (Kalfaoğlu, 2020). Mantar yönetim yaklaşımı, mantar bitkisinin büyümesine, yaşam biçimine ve doğasıyla ilgili olarak yönetim biliminde son dönemlerde öne çıkmıştır (Tekin ve Birincioğlu, 2017). İklim koşullarının bir kısmınınyada tamamının denetlenebileceği ışık olmayan ortamlarda yetiştirilen mantarların, bir bölümü doğal ortamda (mağara gibi) bir bölümüde yapay ortamda (bodrum gibi) karanlık yerlerde yetiştirilmektedir (Kadioğlu, 2015). Bu nedenle mantar yönetim kavramını benimseyen yöneticiler çalışanlarını mantarın yetiştirme döneminde olduğu gibi onları ışıksız bir ortamda tecrübe ve bilgilerini gizleyerek çalışanlarından yüksek bir verimlilikte sonuç isteyen bir yaklaşımdır (Herman 1997'den akt., Kılıç, 2015). Mantarın yetiştirilmesinde, ışıksız ortama ve gübreye ihtiyaç vardır. Mantar yönetiminin hedefinde, işletme çalışanlarından bilgi saklama ve çalışanlarına herhangi bir şekilde paylaşımda bulunmamanın çalışanların performansını daha verimli bir şekilde kullanmasına inanmaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2020). Mantar yönetimi, çalışanların işletmedeki projeleri, stratejileri ve iş risklerini bilmedikleri, yalnızca çalışanların yapması gereken işleri yapmalarını, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem vermeyen bir yönetimdir (Kılıç, 2015).

“Açık Defter Yönetimi” ile “Mantar Yönetim Yaklaşımı” birbirine zıt iki kutup gibidirler. Açık defter yönetimini içselleştiren bir işletme çalışanlarıyla bilgi ve tecrübelerini paylaşmakta ve çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem vererek aralarında kuvvetli bir iletişim ağı kurmayı amaçlamaktadır. Mantar yönetiminde ise açık defter yönetimindeki yaklaşım gibi işletme çalışanlarına fazlaönem vermez tam tersi bir durumla çalışanlarına sert hiyerarşi, zorlu yönetim, iletişim eksikliği, duygu ve düşünceye önem vermeyerek aralarında bilgi asimetrisi oluşturmaktadır (Kalfaoğlu, 2020). Mantar yönetimini benimseyen işletmeler, çalışanlarını belirsizlik ve karanlık içinde bırakan, bilgi ve tecrübelerini yok sayan yani kara deliğe benzeyen bir yaklaşımdır (Kılıç ve Olgun,

2017). Mantar yönetim yaklaşımını benimseyebilmek için mantarın yetiştirme koşulları ve olgunlaşma süresi gibi temel bilgilere sahip olunması gerekmektedir.

Yıllar öncesinden yapılan araştırmalara göre mantarın tarihçesi günümüzden on üç bin yıl öncesine, ana vatanı Şili'ye dayanmaktadır. Yenilebilir mantar çeşitlerine Çin'de rastlanılmış ve M.Ö. yedinci yüzyıldan günümüze gelen mantar, insanlar tarafından ekilip biçilmesiyle beslenmede önemli bir yere sahip olmuştur (Eren ve Pekşen, 2016).

Sağlıkla ilgili mantarların faydalarından söz edilecek olursa, fazlaca D vitamininin depolanması hücrede büyüme döngüsünü engelleyerek, DNA içindeki mutasyonu, DNA'daki sentez ve onarımıyla kanser hücrelerinin oluşmasını engeller. Protein değeri mantarlarda fazla olduğundan hayvansal gıdalardan protein alımı riskli olan kişiler mantarlar ile ortaya çıkan protein ihtiyacını karşılayabilmektedirler (Özdemir, 2010).

Mantarın yetiştirme aşamaları sırasıyla ısı, nem, ışık ve havalandırma şeklindedir (Özdemir, 2010):

- **Isı:** Mantar miselinin (kök) kompostta yayılımı sırasında sıcaklık değeri 20-25°C olmalıdır. Müselin (kök) gelişimi 25°C'nin üzerinde olursa gelişimi yavaşlayabilir. Bu sırada sıcaklık 15-18°C olmalıdır. 15°C altına düşerse gelişmesi yavaşlar ve verimi azalır. 18°C'nin üzerindeki sıcaklık ise mantarın kalitesini ve verimini düşürmektedir.
- **Nem:** Mantar bütün gelişme sürecinde %70-90 oranında bir neme ihtiyaç duyar. Ekim aşamasından sonra misel(kök) kuluçka odasında nem oranı yüksek olmalı ve bu süreçten sonra nem oranı azaltılmaktadır.
- **Işık:** Mantar ışıksız ortamda yetişir ve güneş ışığına ihtiyaç duymamaktadır. Mantar ışık alırsa lekeler oluşur ve bu lekeler mantarın kalitesini olumsuz şekilde bozar.
- **Havalandırma:** Miselin (kök) gelişme süresinde havalandırma, yalnızca artan ısı ve nem miktarını en aza indirmek için yapılır ve toprağı örtükten sonra hasat ve baş bağlama süresinde havalandırmanın önemi büyüktür. Karbondioksit miktarının yükselmesi mantarın gelişme süresinde verimi düşürür. Gelişen mantarın mutlaka temiz havaya ihtiyacı vardır.

Mantarları diğer bitkilerden ayıran temel özellik bir kök sistemlerinin olmamasıdır. Yetiştirme mekanları ve metotları farklı olan mantarlar, gelişme ve büyüme süresinde iyi bir mantar yöneticisine ve işletmeye ihtiyaç duyarlar (URL-1, 2023)

Günümüzde yeni yönetim biçimleri oluşmakta, işletmelerin rekabetçiliğini yükseltmede, sürdürülebilir standartları yakalamada ve etkinliğini arttırmada yapılan çalışmalar önemli yere sahiptir. İşletmede çalışanların ekonomik gelirleri iş kalitesini pozitif ve negatif olarak etkileyebileceği gibi çalışanların iş ortamındaki düşüncelerini paylaşamamasını da etkilemektedir. İşletmedeki çalışan kişilerin idarecilere olan tutumları her açıdan önemlidir. İşletmede çalışanların pratik çalışma alanlarına sahip olmaları kendilerini geliştirme açısından önemlidir (Amend ve ark., 2010).

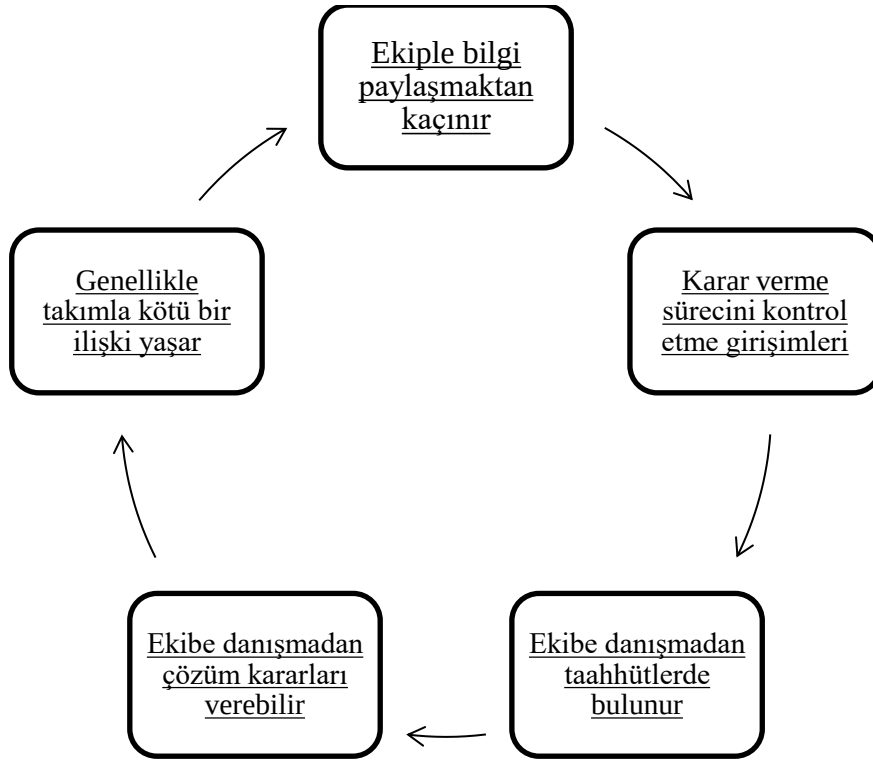
Mantar yönetimini kavrayan yöneticiler, çalışanlarının eleştirilerini yok sayarak bilgi ve yetkiyi bir merkezde toplamasını sağlamaktadırlar. Bir başka deyişle, çalışanlarına görev veren yöneticilerin çalışanlarına neden bu görevi yapmakta olduklarına dair bilgi vermemektedir (Şener ve Gündüzalp, 2020). Tarcan'a (2020) göre yöneticilerin çalışanlarına bilgi aktarımı yapmamalarının sebeplerinin, rakipler tarafından elde edilmemesinin istenmesi ve örgüt için stratejik olarak önemli olmasıdır. Mar'a (2011) göre nitekim böyle bir işletmede yöneticiler çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunmayarak kendileri karar alma eğilimi içinde olurlar. Ama çalışanların çok az bir kısmı yöneticiler ile bilgi paylaşımında bulunarak kurum ve iş performansının farkındadırlar. Bu tür yönetim anlayışı olan kurumlarda, çalışanlar ayrılma eğilimde olurlar ve yöneticilerine karşı güvensiz bir tutum sergilerler.

Mantarın yetiştirme ve olgunlaşma aşamalarını yönetim kavramı ile bağdaştırdığımızda, işletmedeki çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim eksikliğinin olması tek taraflı bir bilgi akışına neden olmakta ve bu durum çalışanların her türlü ışısız bir ortamda görev yapmasına neden olmaktadır. Çalışan bireyler, yöneticiler tarafından aşırı kontrol edildiklerini gördüklerinde veya bilgi paylaşımının yapılmadığı bir iş ortamında kendilerini mantarda olduğu gibi karanlıkta hissederek (Bolea ve Atwater, 2015). Mantar yönetimi, neyin nasıl niçin yapıldığını bilmeden yöneticilerin yönlendirme ve talimatlarını içermektedir. Bununla birlikte bilgi asimetrisi denilen konu ortaya çıkmaktadır. Klasik yönetim anlayışının hakim olduğu geçmiş zamanlar da bilgi asimetrisi problem oluşturmazken, günümüzde bu kavram mantar yönetim kavramını önemli ölçüde etkilemektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017).

Bilgi asimetrisi, iki taraf arasında bilgi yönünden simetrisinin bulunmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bilgi asimetrisi, işlemin taraflarından bir ya da birden fazlasının diğer kişi ya da kişilerden daha iyi bilgiye sahip olması durumu olarak da bilinir. Kurumlara dair bilgiler tümüyle sosyal paylaşımda bulunması pratik ve teorik olarak etik

olamaz. Fakat işletmenin arz ve taleplerini yapılandırmada sosyal paydaşlar olan bireylerin bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak yeterince bilgi aktarımını sağlar. İşletmelerin ürün faaliyetinin devamlılığı ve üretilen bilgilerin bütün çıkarlarını ölçmesi durumunda bu kavramın önemi ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2019).

Mantar yönetimin bir sonucu da, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki negatif ilişki, çalışanlar arasında sorun oluşturmaktadır. Örgütte meydana gelecek negatif sonuçların nedeni olarak yöneticiler, çalışanlarını sorumlu görmektedir (Tarcan ve ark., 2020). Mantar yönetimini içselleştiren yönetici grupları, örgüt içinde hatalara neden olabilir. Yöneticilerin bazı yanlışları Şekil 1.1’de verilmiştir (Mar 2011’den akt., Çetin, 2021).



Şekil 2.1 Mantaryönetiminde yöneticilerin yanlışları **Kaynak:** Mar 2011’den akt. Çetin, 2021

Şekil 2.1’de olduğu gibi mantar yöneticileri örgütlerinde çalışan bireylerinden daha fazla verim almak için bilinçli olarak bilgi paylaşımı yapmamaktadır. Yöneticiler tarafından mantar yönetimini içselleştiren yönetim şekli çalışan bireylerin iş verimini negatif yönde etkilemesi olasılıklar arasındadır. Mantar yönetim şeklinin negatif yönlerini en aza indirmek için örgütler, çalışanlarıyla gerekli bilgileri aktarması zorunluluğunu benimsemiştir (Ergün 2020’den akt. Çetin, 2021).

Hermann'nın (1997), "Mükemmeleşme süreci: yönetici ve süper vizörler için uygulama kılavuzu" adlı çalışması mantar yönetimi için birincil çalışma yöntemi olarak kabul görür. Mar'ın (2011) "Mantar yönetim basit iş rehberi" adlı çalışması ise yeni asırda mantar yönetiminin öncüleri arasındadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında konu üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak literatürde konu üzerine araştırmaların hız kazanmaya başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Mantar yönetimini ele alan çalışmaların günümüzden geçmişe kronolojik sıralaması Tablo 2.1'deki gibidir.

Tablo 2.1. Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili çalışmalar

Yazar	Çalışmanın Başlığı
Çetin (2021)	Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü
Osmanoğlu ve Hanifi (2020)	Gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri
Şener ve Gündüzalp (2020)	Okul yöneticilerinin mantar yönetim yaklaşımı ile okul liderliği davranışlarının öğretmen algılarına göre ilişkisi
Külekcı vd., (2020)	İş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracılık rolü
Tarcan vd., (2020)	Mantar yönetim yaklaşımı ve algılanan gözetmen desteğinin çalışan performansına etkisi
Şen (2019)	Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi
Kahya ve Ceylan (2019)	İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: mantar yönetim
Birincioğlu ve Tekin (2018)	Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma
Tekin ve Birincioğlu (2017)	Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetim
Kılıç ve Olgun (2017)	Mantar yönetim yaklaşımı
Kılıç (2015)	Mantar yönetim kuramı; sağlık sektörü örneği
Mar (2011)	Mantar yönetim basit iş rehberi
Herman (1997)	Mükemmelleşme süreci: yöneticiler ve süpervizörler için uygulama kılavuzu

Mantar yönetimi yaklaşımının özelliklerine göre çalışan bireylerde pozitif yada negatif davranışlar görülmektedir (Amed ve ark., 2010). Mantar yönetiminin çalışma alanının sınırlı olması çalışmaların ortak yönlerini de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmaların ortak yönleri üzerinde durulduğunda, yönetsel bilgilerin bütün çalışanlar ile paylaşılması çalışan bireylerde verimliliği artırması, mantar yönetimini sert ve bilinçli

olarak uyguladıkları işletmelerde çalışan bireylerin performanslarını azaltması, stresi artırması, örgüte bağlılığı düşürmesi gibi sonuçların olduğu görülmektedir (Geckoboard ve Censuswide, 2017; Kahya ve Ceylan 2019; Kılıç, 2015; Külekçi ve ark., 2020; Tekin ve Birincioğlu, 2017). Bu yönetim yaklaşımı zaman içinde ilerledikçe çalışan bireylerin örgüte olan güvenleri azalmakta ve oradan ayrılmak istemektedirler. Kurumda çalışan bireylerin yaptıkları işler ile ilgili bilgilerden habersiz olması yönetimin daha güçlü olması ile sonuçlanacağından yöneticiler güç zehirlenmesine yakalanabileceklerdir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Bu çalışmalar sonucunda elde edilen bilgiler ile mantar yönetim anlayışını benimseyen kurumlarda çalışan bireylerin mutlu olması olası bir durum değildir. Böylece örgütte çalışan bireylerin mutluluğunun ve sağlığının olumsuz bir şekilde etkilenmesi örgütün farkında olması gereken bir durumdur. Aksi takdirde yukarıda bahsedilen problemlerin yaşanılması/görülmesi kaçınılmaz olacaktır (Güllü, 2018).

2.2. Mantar Yönetiminin Etkileri

Yöneticilerin mantar yönetimini içselleştirmesi, örgüt içerisinde pozitif ve negatif sonuçlara neden olmaktadır.

Mantar yönetiminin pozitif yönlerini ele alan çalışmaların merkezinde mantar yetiştirme koşulları dikkate alınmıştır. Mantarın ışıksız bir ortamda yetişip çoğaldığı düşüncesiyle kimi yöneticiler çalışan bireylerinden bilgileri gizlemekle kurumdaki çalışan bireylerin verimliliğinin daha artacağına ihtimal vermektedir (Çetin, 2021). Böylece çalışan bireylere bilgi aktarımının gerektiği kadar olması, çalışanların kurumda baskı altında olmadan ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktır (Kahya ve Ceylan, 2019). Mantar yönetimini kullanarak kurumdaki çalışanların; kişisel bilgilerin açıklanmasını, yasalara uymak, kaos ve iç çatışmaları engelleyen faydalı bir yönetimdir (Kılıç ve Olgun, 2017). Sonuç olarak, çalışan bireylerin kurumda meydana getirdiği kısa zamanlı işler, verdiği emeğin düşmesine neden olur (Kalfaoğlu, 2020).

Mantar yönetiminin negatif yönleri de vardır. Mantar yönetimini uygulayan kurumlarda negatif olarak meydana gelen ilk etkilerinden yöneticinin belirlediği iş için yetki vermesi ve çalışanın bu işe niçin emek verdiğini bilmemesi çalışan bireyler ile yönetici arasında güven çatışmasına neden olur (Öztürk ve Mehtap, 2021). Bu durumda kurumda düzenli bilgi aktarımı olmadığı ya da bilginin önemsizliği sorununa neden olabilir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Kurumların örgütsel performansının ve karlılığın

iyileştirilmesinde önemli bir yere sahip olan bilgi alışverişi (Zaheer ve Trkman, 2017), mantar yönetimini benimseyen kurumlarda kullanılmamaktadır (Kalfaoğlu, 2020). Kurumdaki yöneticiler; kurumlarında ne gibi işlerin olup bittiğinden haberdar olmak ister. Örneğin; dedikodu gibi güzel olmayan bir davranışta bulunulabilir. Ama bu olumsuz davranış kurumdaki çalışan bireylerin performansını negatif yöne çekebilir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Bu durumda çalışan bireylerin kendilerine verilen işler hakkında çok az bilgi sahibi olması mantar yönetimini sıkı bir şekilde uygulayan kurumlarda, çalışan bireylerin görevden ayrılmasına ya da kurumlarına karşı bir güven sorununun oluşmasına yol açabilir (Tekin ve Birincioğlu, 2017; Çetin, 2021). Kurumda, işten ayrılma büyük maddi kayıplar meydana getirebilir. Mantar yönetiminin en olumsuz yönlerinden biri de çalışanların moralini olumsuz etkilediği içinişten ayrılma niyetinde olmalarıdır (Hamidiye ve ark., 2018).

2.3. Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri

Mantar yönetimini kurumlarında uygulamak isteyen yöneticilerin birçok nedeni olabilir. Kılıç (2015), Olgun (2017) ve Kalfaoğlu (2020) çalışmalarında, mantar yönetimi uygulayan yöneticilerin neden bu yönetimi uyguladığına dair nedenleri açıklamışlardır. Bu nedenler aşağıda belirtilmektedir (Kılıç, 2015; Olgun, 2017; Kalfaoğlu, 2020):

- **Bilgilerin Saklı Kalması:** Özel ve gizli bilgileri yöneticiler çalışanlarıyla paylaşımda bulunmaz. Böylece üretilen ürünün taklidini engellemektedir. Bu duruma örnek olarak Harput Dibek kahvesinin reçetesini sadece yönetici CEO'su bilmektedir.
- **Prosedür Gereği Yasalara Uymak:** Kurumda çalışan bireyler ile prosedür gereği bazı bilgi alışverişi yapılmamaktadır. Örneğin, sağlık ve askeri bilgiler kurumda çalışan bireylere özgü bilgiler olduğundan üçüncü kişiler ile paylaşılması yasaklanmaktadır.
- **Çalışan Bireyler Arasında Çatışmaları Önlemek:** Çalışma grubu veya çalışanların üstündeki baskıyı düşürmek için çalışan grubu ve çalışanlar ile özel anlaşma paylaşımı yapılmamaktadır.
- **Düzeni Korumak:** Kurum içinde bütün çalışan bireyler kurumdaki çalışan bireylerin örgütsel başarısızlıkları, yöneticiler arası çatışmaları ve devir

oranları gibi bazı bilgi alışverişleri yapılmamaktadır. Bu bilgilerin gizli kalması çalışan bireylerin kurum içinde olumsuzluğa neden olmaktadır.

- **Yanlış Yorumları Önlemek:** Kurumların bir kriz atlatma, birleşme, küçülme gibi dönemlerde bilgi paylaşması, çalışan bireylerde olumsuz etkilere ve yanlış yorumlama ile birçok çalışan bireylerin işten ayrılmalarına neden olabilir.
- **Kaos ve Kargaşayı Önlemek:** Titanik gemisi en bilindik örnektir. Geminin buzdağına çarpması ile geminin batacağını sadece mürettebatta birkaç kişi dışında kimsenin bilmemesidir. Kaptan, görevlilerini karar alma sürecine dahil etmeden kendi başına hareket etmesi ve kaos ve düzensizlikle sonuçlanan durum hakkında mürettebatını bilgilendirmemiştir.
- **Merak Uyandırmak:** Kurumların teknoloji geliştirme sektöründeki faaliyetleri sadece yeniliklerini kamuoyuna değil çalışan bireyleriyle paylaşmaktadır. Kamuoyunun ve çalışan bireylerin bu yeniliklere meraklanması bazen istenmektedir. Bu meraklanmanın bazen olması teknolojik yeniliklerin alıcılar ile pazarlık katsayısını artırmaktadır.

2.4. Mantar Yönetimin Sonuçları

Mantar yönetimi işletmelerde yöneticileri tarafından olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu durumun olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Bilgi Akışı Yetersizliği: Bir konuyla alakalı elde edilen tüm kaynakların araştırılıp belirli sınıflara ayrıldıktan sonra bu bilgilerden yararlanan kişilere gönderilmesi ile bilgi akışı olmaktadır (Farouk ve Amed, 2020). İşletmede bilgi akışı yetersiz, hızlı karar veremeyen ve hızlı değerlendirme yapamayan çalışanlar tepkilerini doğru vermekte güçlük çekmektedir (Kılıç, 2015). Yapılan bir araştırma da bilgi paylaşımının verimliliği %50 artırdığı tespit edilmiştir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

İş Tatmini: Çalışan bireyin işine karşı olumlu duygu ve tutumu olarak ifade edilen iş tatmini, mantar yönetimi uygulayan işletmelerde azalmakta ve bu durum çalışanların işinden istifa etmesine neden olmaktadır (Mousazadeh ve ark., 2018). Bu bulguya paralel olarak yapılan başka bir çalışmada da mantar yönetim ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Çetin, 2021).

Çalışan Performansı: Çalışan performansın hızlı bir şekilde düşmesi mantar yönetimi uygulayan işletmelerde sıklıkla görülmektedir. Çalışanın iş yeri ve işinin gerektirdiği amaçları ve hedefleri gerçekleştirmesi sonucunda ortaya çıkan yetenekler, çalışan performansı ile tanımlanır (Atatsi ve ark., 2019). Bir başka ifadeyle, çalışanların katıldığı ya da elde ettiği davranış ve sonuçları ve örgütsel hedeflerle bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemleri iş performansı olarak ifade edilir (Rathnaweera ve Jayatilake, 2020). Mantar yönetim uygulamalarında katılımcı yönetim eksikliği, bilgi paylaşımı eksikliği, yetersiz iletişim ve güç kaybı endişesi de iş performansı üzerinde olumsuz etki bırakabilmektedir (Tarcan ve ark., 2020).

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışan bireyin var olan işini bırakması ve yeni bir iş arama planı olarak bilinen işten ayrılma niyeti, mantar yönetiminin bir başka sonucudur (Selamah, 2020). Çalışan bireyin işten ayrılmasını mantar yönetimi olumsuz olarak etkiler (Külekci ve ark., 2020).

Erdemli Raporlama: Mantar yönetim yaklaşımı, erdemli raporlama ve alt boyutlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Zararlı ve hileli faaliyetlerin raporlanmasında, işletmenin yasa dışı ve etik olmayan davranışlarını raporlama sürecine erdemli raporlama denilmektedir (Altınbaş ve Özata, 2020). Mantar yönetim yaklaşımı, erdemli raporlama üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Mantar yönetim yaklaşımında içsel erdemli raporlamayı olumsuz etkilediği ve anlamlı ve kayıtsızlığı olumsuz etkilediği, dışsal erdemli raporlamayı da olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (Çetinkaya ve Altıntaş, 2020).

2.5. Mantar Yönetimin Boyutları

İlgili literatür incelendiğinde mantar yönetiminin dört alt boyutunun olduğu gözlenmiştir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Bu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.5.1. Yetersiz bilgi paylaşımı

Örgütü kapsayan en az iki kişi; başka kurumda çalışan bireyler yada bir kişiden grubun işleriyle ilgili yeteneklerini, iş süreçlerini, tecrübelerini ve bu tecrübelerin ortaya çıkması için kurumdaki gruplara ve bireylere gerekli bilginin gönüllü olarak paylaşılması

bilgi paylaşımı olarak ifade edilir. Bilgi paylaşımında göndericinin göndermek istediği bilgiyi istekli olarak göndermesi, alıcının ise bu gönderiyi alıp eski bilgiler ile birleştirip yeni bilgiyi istekli bir şekilde ortaya çıkarmasıdır (Jones ve ark.,2006; Kim ve Lee, 2006; Lee, 2001; Chen, 2006). Bir başka tanımda ise çalışanların performansını geliştiren karşılıklı bir süreç olan bilgi paylaşımı, çalışan bireylerin kurumdaki sorunların bireysel ve örgütsel düzeyde çözümlenmesinde karar almayı desteklemektedir (Conelly ve ark., 2014). Büyük ölçüde bilgi kodlayan, yorumlayan ve kurum ve gruplardaki bireylere iletilen bilgi paylaşımı üzerinde yoğunlaşmaktadır (King, 2006). Bilgi paylaşımı, kurumlarda gruplara yada kişilere aktarılan bilgilerin kurumsal başarısında önemli bir yere sahiptir (Matzler ve ark., 2008).

Bir kurumda bilgi paylaşımı yapıldığı zaman bir takım sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunlar içinde antitröst düzenlemeleri, örgütlerin paylaşılan bilgileri etkin bir şekilde kullanmaları, paylaşılan bilgilerin doğruluğu, paylaşılan bilgilerin gizliliği, bilgi teknolojilerinin güvenliği ve maliyeti olarak yeteneklerin geliştirilmesidir (Lotfi, 2013).

Kuruluşlar ve bireylerde bilgi paylaşımının önemini Peltokorpi (2006) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Bilgi paylaşımı kültürel faaliyetlerin etkileşimine olanak sağlamaktadır.
- Bir kurum en iyi uygulamalarının yayılmasını bilgi paylaşımı ile yapmaktadır.
- Yaygın öğrenmeye yardımcı olan bilgi paylaşımı kaynak israfını da önlemektedir.
- Artan sosyal etkileşim, motivasyon ve iş tatmini bilgi paylaşımı ile ilgilidir.
- Bireylerin sahip olduğu bilgileri kurum için avantajlı bir değere çevirmeye yarayabilir.

Mantar yönetim yaklaşımının en belirgin özelliği olan yetersiz bilgi paylaşımı; yöneticilerin mantar yönetimini içselleştiren, çalışan bireyleriyle gerekli olan bilgiyi paylaşımında bulunmaz. Bu bilginin paylaşılmaması çalışan bireyler ile kurum arasında gizli faktörlerin derinleşmesine olanak verir.

2.5.2. Yetersiz iletişim

İnsanların birçoğu bilinen iletişim araçları ile günlük iletişimini sağlamakta aynı düşünceye sahip olsada bu gerçekte böyle bir şey değildir. Teknolojinin gelişmesiyle karmaşık bir hal alan iletişim kavramı, dinamik ve süreklilik ile karakterize bir süreç

olduğundan insanlar tarafından kullanımı karmaşık bir olgu haline gelmiştir (Boukhrachofa, 2015). İletişim kavramı, kurumlar içindeki bireylerin bilgi aktarımın da ortak amaçlara erişmek için sözlü ya da yazılı olarak bilgi alışverişi yapmaları olarak ifade edilir (Sayfi, 2014). Ben Jariyah ve Masoudan (2019) iletişim kavramını, gönderici ve alıcı konumundaki iki insan veya insan grubu arasında gerçekleşen duygu, düşünce, davranış ve bilgi alışverişi şeklinde ifade etmişlerdir. Al-Ruwaili'ye (2019) göre ise iletişim, bir kişi veya grubun diğer bir kişiye istenilen tepkiyi vermek amacıyla üretken bir şekilde bilgi aktarması, anlaması ve değiş tokuş yapmasıdır.

İletişim sürecinde iletişimin verimliliğini engelleyen kültürel ve sosyal durum, kullanılan iletişim kaynakları, dil ve psikolojik ve kişisel engeller olarak sıralanmaktadır (Ramesh ve Imran, 2015).

- **Kültürel ve Sosyal Durum:** Bir tarafın diğer taraftaki örf ve adetlerindeki değişimine inanmasından dolayı ortaya çıkmasıdır (Boukhrachofa, 2015).
- **Kullanılan İletişim Kanalları:** Zayıf bir iletişim aracı, heterojen iletişim aracının seçilmesi durumunda uygun olmayan bütün iletişim süreçlerini başarısızlıkla sonuçlandırır (Bouhajar, 2016).
- **Dil:** Sözcüklerin anlamını anlamak ve anlatmak için iletişime yardımcı olan faktörlerdendir. Gereksiz terim ve kelimelerin kullanılması kişiden kişiye eğitim seviyeleri nedeniyle farklılık gösterir (Sayfi, 2014).
- **Psikolojik ve Kişisel Engeller:** İletişim kurmada iki tarafında birbirlerine güven vermemesidir (Agha, 2017).

Mantar yönetim yaklaşımının bir diğer özelliğide yetersiz iletişimdir. Çevreleriyle yeterli iletişim kuramayan mantar yönetim yaklaşımını benimseyen kurumların yöneticilerin temel nedenleri yukarıda sayılan kültürel ve sosyal durum, kullanılan iletişim kaynakları, dil ve psikolojik ve kişisel engeller olabileceği gibi bunların dışında birçok nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

2.5.3. Güç kaybı endişesi

Güç kaybetme endişesi, yöneticinin kurum üzerindeki gücünü kaybetme korkusu olarak ifade edilmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Güç kavramı, gruplardan birinin başka bir gruba karşı tutumları, davranışları, yönetme yetisi ve düşünceleri ve hedeflerini

değiştirmede ortaya çıkmaktadır (Rahim, 1989). Kasım'a (2018) göre bir grubun amaçlarını gerçekleştirmesi diğer grubun yenilgisi ile sonuçlanabilir.

İlgili literatür incelendiğinde gücün; resmi güç (formal power), referans gücü (referent power), ödül gücü (reward power) ve uzmanlık gücü (expert power) olmak üzere dört kısma ayrıldığı görülmektedir (Abodaqa, 2022). Bu güçler kısaca aşağıda aktarılmaktadır:

*Resmi Güç (Formal Power):*Yöneticinin üst makamların başvuruların onaylanmasında alınan kararlardır. Gerçekleştirmek için yapılan planlama hedeflerini etkilemek ve yönlendirmek için yasal bir hakka sahiptir(Abodaqa, 2022).

Referans Gücü (Referent Power): Yöneticiye olan bağımlı saygının ve hayranlığın sonucudur. Bir çalışan, hayran oldukları yöneticiyle özdeşleşmeye çalıştığında görülür. Referans gücü, liderin çekici kişiliğinden dolayı takip tutkusunu çağırabilen karizmatik liderlerde yaygın olarak görülür (Aboria, 2020).

Ödül Gücü (Reward Power): Bireyin başkalarını bir ödül ya da teşvik edici eylemler ile davranışa yönlendirmesi için kullanılan güçtür. Bu güç türünde, yönetici veya lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yoludur (Said, 2019).

*Uzmanlık Gücü (Expert Power):*Yönetim anlayışında çok önemli bir yer tutan bu liderlik gücü, liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen bir güç olarak tanımlanır(Abodaqa, 2022).

Mantar yönetim yaklaşımının özelliklerinden biri de güç kaybı endişesidir. Elleriindeki gücü kaybetme korkusuyla daha çok içine kapanan yöneticiler çalışan bireyleriyle iletişimi minimum düzeydedir. Bu durum yönetici ile çalışanları arasındaki güç kaybı korkusuyla aralarına daha fazla mesafe koymaları gerektiğine inanmaktadırlar.

2.5.4. Katılımcı yönetim eksikliği

Rastgele ortaya çıkmış olmayan yönetime katılma,1980'li yıllarda uluslararası pazar ve rekabet alanlarında değişimlerin başlaması ile endüstri ilişkileri alanında müşteri tatmini, kalite gibi yeni kavramlar gündeme gelmeye başlamış ve işletme hedefleri bu yeni kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Dragging, 2021). Katılımcı yönetim, çalışanların işletme içerisinde karar verme süreçlerinde çeşitli ölçülerde yer aldığı ve işletmelerin demokratik bir şekilde yönetilmesini öngören bir yönetim biçimidir (Keith ve ark., 1991).

Çalışanların fikirlerinin önemsendiği ve uygulandığı bir firmada, çalışanlar hem motive olur hem de işlerini daha verimli bir şekilde yapmayı amaçlarlar (Safiye, 2018). Bu yönetim şekli, yöneticinin ya da liderin tüm kontrolü üstlenerek tüm kararların tek taraflı verildiği yönetim tarzının aksine, çalışanları daha fazla sorumluluk sahibi yapmayı, çalışanların modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını yok etmeyi ve onların işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir (Lavafan ve ark., 2014). Bu yönetime katılma şirketlere birçok fayda sağlar. Ast ve üst çalışanlar arasında sağlanan açık ve dürüst iletişim sayesinde, çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir ve işvereniyle arasında daha fazla pozitif bir bağ oluşmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen takım çalışmaları firma içinde verimli olur. Örneğin, iyileştirme çalışmaları bir firmanın gelişiminde ve büyümesinde aktif rol alan en büyük unsurlardan biridir. Çalışanın çekinmeden fikrini beyan etmesi, ortaya yapıcı ve yaratıcı sonuçlar çıkarmaktadır (Al-Bakri, 2016; Somech, 2003; Zawawi, 2019).

Mantar yönetim yaklaşımının özelliklerinden biri katılımcı yönetim eksikliğidir. Mantar yönetimini içselleştiren işletme yöneticileri, çalışan bireyleri ile bilgi alışverişinde bulunmak istemez, karar alma aşamalarında fikirlerini almak istemezler çünkü bu uygulamanın işletmeye yararlı olmadığına inanmaktadırlar.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölüm altında çalışan performansı konusu üzerine kuramsal çerçeve detaylı bir şekilde aktarılacaktır.

3.1. Çalışan Performansı Kavramı

Çalışan performansı, organizasyonun stratejik bir bileşeni olduğundan, organizasyonun başarısı veya hayal kırıklığı büyük ölçüde çalışan performansına bağlıdır (Jacobs ve Washington, 2003). Mevcut tanımlara göre çalışan performansı, işyerinde elde edilen sonuçlar ve elde edilen başarılarıdır ve büyük ölçüde örgütün stratejilerine, politikalarına, yaklaşımlarına ve kısa ve uzun vadeli planlarına bağlıdır (Hameed ve Waheed, 2011). Çok sayıda çalışma, çalışan performansını artırmanın dikkate değer bir yolunun, çalışan atamasını teşvik etmenin altını çizmek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu nokta Baumruk ve Marusarz (2004) tarafından örgütsel gücü ölçmede en güçlü faktörlerden birinin çalışanlarının katılımı olduğu vurgulanmıştır. Katz ve Kahn (1966) işe katılım algısının örgütsel verimlilikle ilişkisine değinmektedir. Genel olarak katılım olgusu, yaratıcı ve etkili bir çalışma ortamı yaratmanın gerekliliklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Claus ve Briscoe, 2009). Çalışan katılımı, genellikle bir bireyin organizasyonuna ilişkin taahhüt ve çaba düzeyi olarak ayırt edilir (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012). Bir çalışan, şirket amaçlarına yönelik sorumluluğunun bilincinde olduğunda ve meslektaşlarını örgütsel amaçlarda başarılı olmaları için ilham verdiğinde, çalışma ortamına yönelik olumlu yaklaşımı, çalışanın işe karşı olumlu duygusal bağlılığı olarak adlandırılır (Holbeche ve Springett, 2003). Fleming ve Asplund (2007) ve Anitha J (2014) ayrıca çalışan bağlılığının iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını, üretkenliği, gönüllü çabayı, duygusal bağlılığı ve devam eden bağlılığı artırdığını öne sürmektedir.

Çalışan performansı, Black ve Porter'ın (1991) ölçeğinde beş maddeden oluşur: çalışanın genel performansı, diğerleriyle uyumlu ve etkileşimli yeteneği, görevleri zamanında gerçekleştirme, gerçekleştirilen performansın kalite düzeyi ve kurumsal hedeflere ulaşma şeklidir (Macey ve Schneider, 2008). Çalışan performansı, her bir kişinin örgüte katılımını değerlendirmek için planlanan örgütsel hedeflere ulaşmadaki katılım derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Rich ve ark., 2010).

Performans, yapılan görev ve sorumluluklarında başarılı yada başarısız olmasının bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. İşletmeler açısından etkinlik ve verimliliğin en önemli göstergesi iken çalışan bireyler arasında ortaya koydukları tatminkarlık ve yeterlilik performans ölçütüdür (Geylan vd.,2013). Kurumların günümüzün fazlaca değişen ve gelişen çevre şartlarına karşı rekabet sağladığı en önemli kaynağı insan faktörüdür. Bu kaynağın etkin ve verimli şekilde yönetilmesi performans olarak örgütün ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir (Fındıklı, 2016). Örgütün yeteneğiyle doğru orantılı olan performans, bireyin çabaları ve bilgi, becerileriyle doğru orantılı olduğu saptanmaktadır (Yıldız, Savcı ve Hüsnü, 2014).

Günümüz çalışanlarına yönelen soruların başında performansını nasıl yönettiğidir. Bu soruya net ve açık bir şekilde cevap vermesi çalışan bireyin iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri gelişimini sürdürmesi açısından önemli faktörlerden biridir. Bir kurumun performansını değerlendirmesi aşamasının en önemli faktörü performans\başarı iki kavramında net, açık ve anlaşılır olması gerekmekte ve bu kavramların hassasiyetine önem verilmektedir (Andersen, 2000). Performans konusu önemli bir teknik ve süreçlerin, stratejik önemin fazla olduğu ve şirket ve ya örgütlerin günümüz hedeflerine odaklanması, çalışan bireylerini hedeflerine teşvik ederek görev ve sorumluluklarını bilerek elde edilen verimlilik ve etkinlik sonuçlarını analiz ederek ve sonuçların sağlanması için kullanılır (Özer, 2008). Bir kurumun çalışan bireylerin ortak amaca ulaşması yönünde çalışan performans sonuçlarının önemi fazladır. Bu nedenle çalışan performansını kurumlar değerlendirmeli ve sık sık ölçmelidir (Sabuncuoğlu,2005).

3.2. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan bireylerin performanslarını ölçmede; görev (task) performansı ve bağlamsal (contextual) performans olarak iki çeşitli boyutu vardır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Çalışan bireylerin görev performansının sonucunu teknik açıdan ölçmeyle elde edilirken bağlamsal performansta ise örgütsel davranışların ölçülmesiyle elde edilmesidir (Uyargil, 2013). Bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2.1. Görev performansı

Görev performansı, çalışanların işi yerine getirmek için yaptıkları eylem ve davranışlardır. Bu davranışlar, farklı görevler ve işlerden olabilir. Bireysel beceri ve bilgi sonuçları etkileyen önemli faktörlerdir. Tüm aktiviteler iş tanımının bir parçasıdır (Borman ve Motowidlo, 1997; Werner, 2000).

Görev performansı, kurumların teknolojik faaliyetlerine destek vermek veya kaynak, materyal kullanımını sağlayarak teknik işler ile ilgili sorumlulukları alanında yükledikleri iş bilincini ortaya çıkarmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Görev performansının iki temel özelliği vardır. Bunlar (Conway, 1999);

- Teknik ve idari görev performansı: Teknik ve idari görev performansı yöneticilik iş tanımı dışında tutulan ve bütün alt derece çalışan bireylerin görevleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticinin görevleri dışındaki tüm görevleri içine almaktadır
- Liderlik görev performansı: Çalışan bireylerin idaresi ve insan ilişkilerini yönetme, yöneltme ve astların motivasyon değerlendirmesini kapsamaktadır.

Bir kurumda çalışan bireylerin teknik konulardaki işlevlerine yönelik performansına görev performansı adı verilmektedir. Bu performansta, çalışan bireylerin kurumlarına ne tür bir teknik destek sağlayarak nasıl çok daha verimli olması için yapılan planlamalardır. Çalışanların görevlerine yönelik teknik bilgi ve beceride görev performansını içerisinde yer alırken çalışanların görevlerine ve iş tanımlarına uygun faaliyetlerini gerçekleştirmesi görev performansında önemli bir yere sahiptir (Bağcı, 2014).

3.2.2. Bağlamsal performans

Bağlamsal performans, örgütün teknik konulardaki çalışmalarına katkıda bulunmanın yanı sıra örgütsel hedeflerin takip edildiği psikolojik alanda, örgütsel alanda ve sosyal alanda yapılan çalışmaları destekleyen faaliyetleri ifade eder (Ünlü, Özdevecioğlu, Yürür ve Demirtaş, 2009). Bu boyut, örgüte çalışan bireylerin birbirleriyle yardımlaşma, örgüte güven duyma gibi davranışları ile iş prosedürlerinin nasıl daha iyi olacağı konusunda öneride bulunabilmektedir. Örgütsel etkinlik olarak bilinen bu özellikler sosyal, örgütsel ve psikolojik bağlamda görev performansı açısından değerlendirme çalışmalarında ön plana çıkarmaktır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Bu

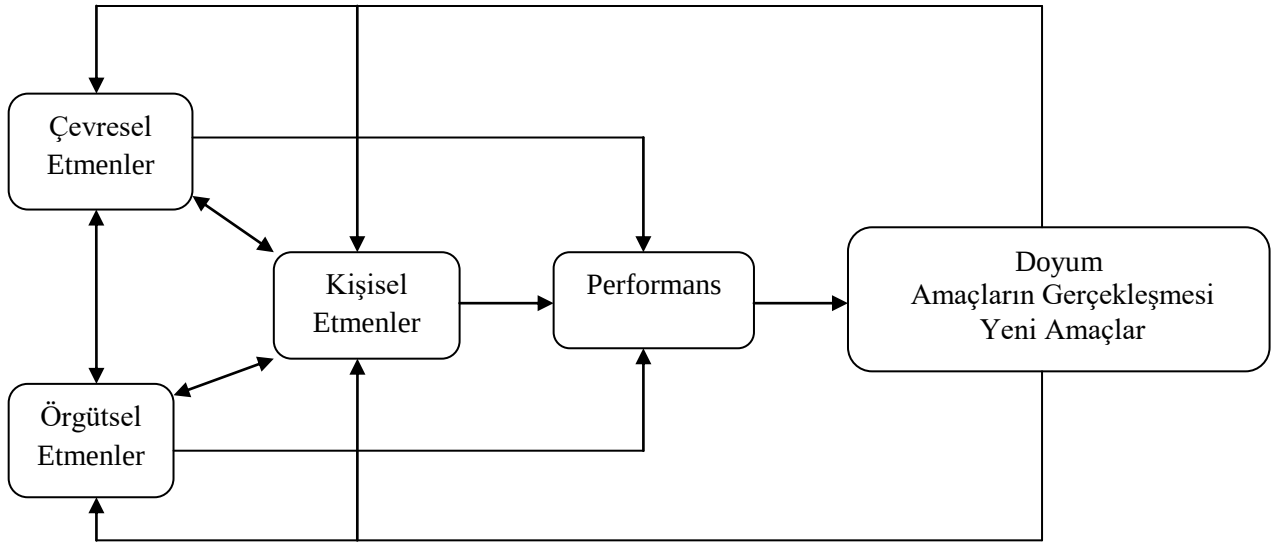
konuda dikkat edilmesi gereken yer; liderlik görev performansı ile bağlamsal performans aynı özelliklere sahip olmasıdır. Yapısal geçerliliğini ortaya koyan kavramların farklılıklarına göre “liderlik görev performansı”; yönlendirme ve amaçlarına ulaşmada motivasyonu sağlamada belirli bir çalışana yapılan denetim faaliyetleridir (Conway, 1999). Çalışan bireylerin sorunlarına çözüm bulması, etik değerlerin savunulması gibi kavramlar bağlamsal performans faaliyetlerine odaklanmasını sağlamaktadır. Bağlamsal performans, rol dışı performansı ile birlikte, motivasyon ile gelişen faaliyetlerdir. Bağlamsal performansın özellikleri şunlardır (Borman ve Motowidlo,1993):

- Çalışanın iş tanımı kapsamına girmeyen faaliyetlere yönelik değerlendirmeleri içermesi,
- Çalışanın iş tanımı dışındaki görevler için ilave çaba sarf edilmesi,
- Örgütsel iletişim anlamında diğer çalışanlara destek olunması,
- Çalışanlar arasında iş birliğinin olması,
- Örgütsel kurallar ve normlara uygun hareket edilmesi,
- Çalışanların işletmenin hedefleri ile uyumlu hareket etmesi.

Bağlamsal performans çalışan bireylerin yaptıkları işle ilgilenmez; fakat verimliliğine daha fazla değer katan, çalışan bireylerin performansını destekleyen, işini kolaylaştıran ve yeteneklerinin ortaya çıkması için kişisel özelliklerinin etkili olduğu yönetsel anlamda işini yapmasıdır (Bağcı, 2014).

3.3. Çalışan Performansına Etki Eden Etmenler

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda olduğu gibi çalışan bireylerin her zaman aynı performansı göstermediğini ve her çalışan bireyin performansının farklı farklı olduğu zaman içinde değişikliklerin olduğunu ve değişikliklerin kaynaklarının çok çeşitli olmasıdır (Fleishman, 1975). Çalışan bireylerin performansına etki eden etmenler üç başlık ile gruplandırılmaktadır. Performansın derecesi etkileşim ile doğru orantılıdır. Performansın etmenleri Şekil 3.1’deki gibidir.



Şekil 3.1. Performansa Etki Eden Etmenler ve Etmenler Arası İlişkiler **Kaynak:** Dicle, 1982: 7

3.3.1. Kişisel etmenler

Çalışan bireylerin performansını etkileyen kişisel etmenler; mesleki eğitim seviyesi, kişisel bilgi düzeyi, yetenekleri, çalışanın kişilik özellikleri ve motivasyon gibi özelliklerdir.

3.3.1.1. Mesleki eğitim seviyesi

Örgütlerde çalışan bireyler her zaman kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilgi akışının hızlı olduğu günümüzde bireylerin iş hayatına başladığı andan işten ayrılma anına kadar sürekli ve sistemli bir şekilde eğitimlerine devam etmeleri zorunlu hale getirilmiştir. Çalışan bireylerin eğitimlerine devam etmediği hallerde yeteneklerinin giderek yok olduğu teknolojinin gelişmesine ulaşamadıkları gibi, eskiden kalma yöntemleri kullanarak kendilerini ve örgütü uzun sürede düşük verimlilik ile karşılaştırır. Bu durum işte çalışan bireylerin enerji kaybına neden olduğu gibi iş ile ilgili olumsuz durumları da ortaya çıkarmaktadır (Tamkin, 2005). Bu nedenle eğitimde devamlılık çalışan bireylerin performanslarına da katkı sağlamaktadır. Çalışan bireylerin performansında artış olması onu üst seviyeye terfi etmesine olanak sağlar ve bu durum motivasyonunu yüksek tutmasına eğitimlerine ara vermemesine, işlerini kısa sürede ve verimli bir şekilde yapmasını sağlar (Blundell, Dearden ve Meghir, 1999). Çalışan bireyler ve örgütler için eğitim ve gelişim önemli yere sahiptir. İşletmelerde performansın

devamlılığı ve performans düşüklüğünü engellemek için eğitime yeterince önem verilmesi bu durumun insan kaynakları verimliliğini de etkilememektedir.

3.3.1.2. Kişisel bilgi düzeyi

Örgütteki çalışanlar, öğrenmeyibaşkalarından öğrenme ve kendi kendine öğrenme gibi aynı zamanda işletmenin diğer birimlerinden yeni bilgi edinmek ve iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden de bilgi edinmektedirler (Öztürk, 2006).

Bilgi akışının ve dönüşümünün hızlı bir şekilde ilerlemesi çalışan bireylerin bu değişim ve gelişime ayak uydurması ile bu alışkanlıkları kazanmalarıyla astlarını, iş arkadaşlarını, işlerini ve çevresindekilerinde geliştirme eğiliminde olurlar (Fındıkçı, 2003).

3.3.1.3. Yetenek

İşletmelerde çalışan bireylerin motivasyonları ile performansları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğundan çalışan bireylerin performans formülü şu şekilde ifade edilebilir (Özgen ve Yalçın, 2006);

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{Eğitim}$$

Yukarıdaki formülde eğitim çalışmalarına önem verilmesi, çalışan bireylerin motivasyonunu arttırıcı yöntemlerin olması ve işi yapabilecek yetenekli kişilerin işe alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Zihinsel ve bedensel becerilerin toplamı yetenektir. Zihinsel özellikler ile bazı olguların gerçekleştirilmesi için analiz edebilme, çözüm geliştirebilme ve ilişkileri kavrayabilme becerileri yeteneğin ortaya çıkmasını sağlar (Erdoğan, 2007).

3.3.1.4. Kişilik özellikleri

İnsanlar bakıldığında genel olarak aynı yapıya sahip olmakla birlikte değişiklikleri ortaya çıkaran çevre ve genetik unsurları göz önünde bulundurmak gerekir. Kişilerin birbirleriyle benzer olmalarının yanında her kişinin kendine özgü özellikleri vardır. Bu özelliklerin farkının olmasına neden olan unsurlar, geleneksel, toplumsal, bilişsel, bedensel gelişim alanlarıdır (Başaran, 2000).

Psikolojik sermayenin çalışan bireylerin performansı üzerinde olumlu ve geliştirilebilirlik özellikleri üzerinde etkisi olduğu savunulmuştur. Erkuş ve Fındıklı (2013) çalışmalarında, iş performansı ve iş tatmini ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Çalışan birey beceri, yetenek, tutku ve hırs özelliklerini yaptığı işine yansıtmakla iş performansına da şekil vermektedir (Koçel, 2005). Çalışan bireyin kişilik özellikleri de yansıtmakta, bedensel ve bilişsel özelliklerini de yansıtmaktadır. İşletme ile çalışan bireyin kişilik özellikleri işletmenin özellikleriyle uyumlu olması işletmenin sosyal yapısı açısından daha verimli bir performans ile işini yapmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 2007).

3.3.1.5. Motivasyon

Motivasyon, hedefyönelik davranışları başlatan, yönlendiren ve sürdüren süreçle davranışı harekete geçiren biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel güçleri içerir. Aynı zamanda motivasyon, kurumlarda verimliliğinde üst düzeyde etkileyen bir kavramdır (Muda, Rafiki ve Harahap, 2014). Performans ile çalışan bireyin motivasyonu doğru orantılıdır. İşinde yüksek performans gösteremeyen çalışan bireyden yüksek motivasyonlu olması beklenemez. Örgütlerde motivasyonu yüksek çalışanlarının olması, örgütlerin başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşması adına büyük önem taşımaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

Motivasyon kavramı içsel ve dışsal motivasyon olarak iki ana bileşenden oluşmaktadır. Dışsal motivasyon, bireyin içinden kaynaklanan içsel motivasyonun aksine tamamen dış ödüllere dayanmaktadır. Böylece dışarıdan gelen ceza veya ödülle harekete geçmesidir. Dışsal motivasyon, hediye, para, güvenlik, övgüve takdir gibi somut ödülleri içermektedir. İçsel motivasyon ise, kararlı olma, hedef belirleme, olumlu düşünme, kendi yeteneklerine güvenme gibi kavramlar ile doğru orantılı olup kişinin içsel motivasyonu düşükse olumsuz etkilenir ve verimli davranması beklenemez (Kuria ve Nzube, 2015).

3.4. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme, bireyleri ve içlerinde bulundukları çeşitli şirketlerin performansını ölçerek, ortaya çıkabilecek sorunları önleyip, çalışanların sistem içerisindeki kontrolünü artırarak ve iş memnuniyetini ön plana çıkartmak amacıyla yapılır. Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine ve çalışanların iş yeri içerisindeki sorumluluklarının ne kadar etkin bir şekilde yerine getirdiklerini ölçmede yardımcı olma süreci olarak tanımlanır (Bingöl, 2013).

Çalışan ve iş uyumu, çalışan performansını değerlendirmede önemli bir etkidir. Bu uyumun sağlanamadığı zaman işletmedeki sisteme karşı performans değerlendirme olumsuz sonuç ve yaklaşım içerisinde olmaktadır (Özçelik ve Fındıklı, 2014). İşletme kültürü ve yapısı, performans değerlendirme süreci ile uyumlu olması değerlendirme sürecinin kriterlerine ve planlanmasına uygun olması belirtilmektedir. Çalışan performansının değerlendirilmesi süreci Şekil 2.2’de verilmektedir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş, 2008).



Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Süreci **Kaynak:** Yıldız, vd., 2008

Kurumların idare yapısı içinde, çalışanlarının görev ve yetkileri ile sorumluluklarının verimliliğini belirlemede, terfi, yer değiştirme, ceza, ödöl ve işten uzaklaştırma gibi kavramların karar alınmasında belirli aralıklarla objektif ve sistematik olarak bilgilere ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirilmesi ile bu bilgilere ulaşılabilir (Ünsalan ve şimşeker, 2006).



4. İŞYERİ YALNIZLIĞI

Bu bölüm altında işyeri yalnızlığı konusu üzerine kuramsal çerçeve detaylı bir şekilde aktarılacaktır.

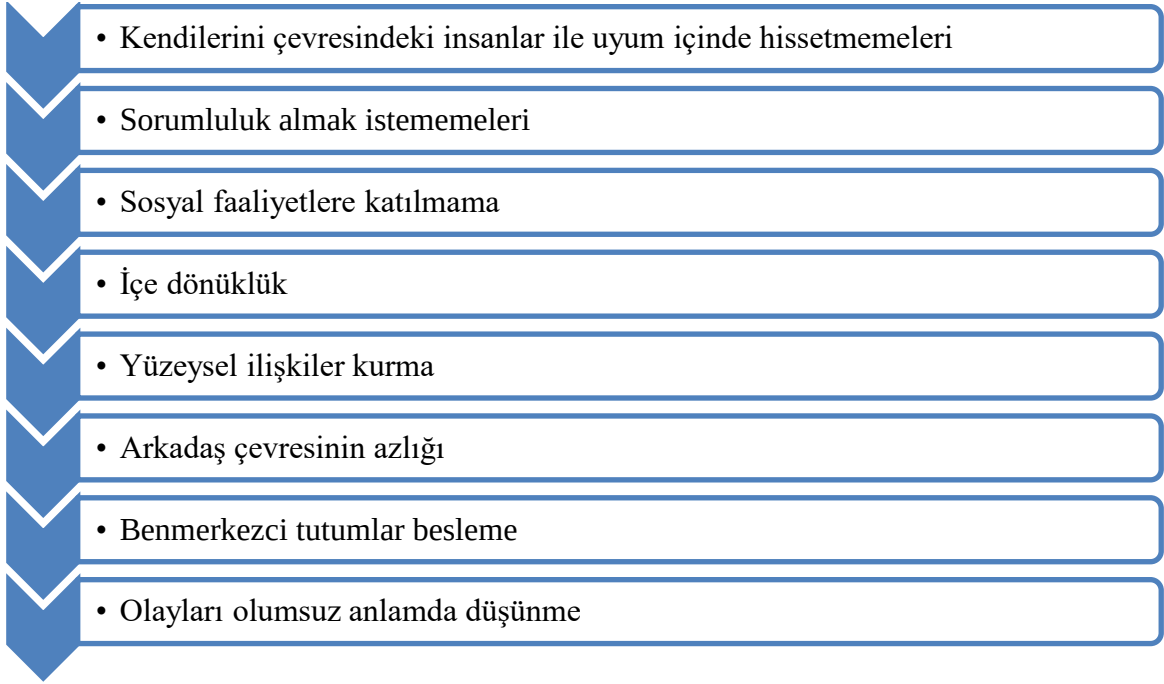
4.1. Yalnızlık Kavramı

Duygusal ve öznel davranışların gelişmesiyle oluşan yalnızlık kavramı, insanın ilkel davranmasına neden olmaktadır. Yalnızlık sorunun artması, insanların ilişkisinde psikolojik mesafenin yaygınlaşması ve bilgi çağının gelişmesiyle insan hayatında yalnızlık deneyimi kaçınılmayacak bir nedendir (Wright, 2005). Doğasında sosyal bir varlık olan insan, aidiyetlik duygusunu içinde barındırmak istemektedir (Lam ve Lau, 2012). Çevresinde bulunan insanlar ile iletişim halinde olan ve sosyal bir varlık olarak insan, kurdukları ilişkiler çerçevesinde yaşamlarını sürdürmektedirler (Yılmaz ve Aslan, 2013). Kişiler, aidiyetlik duygusunu karşılamak için sosyal ilişki kurmak isterler. Temel motivasyon kaynağı olan aidiyetlik duygusu, insanlar arası güçlü bir iletişim kurulmave bunu sürdürme gereksinimi duyarlar. İnsanlar, kişisel ihtiyaçlarını sahip olduğu sosyal iletişimle karşılayamadığında yalnızlık kavramı gelişmektedir (Koçer, Yeşil ve Yürüyen, 2018). İnsan yaşamını olumsuz şekilde etkileyen yalnızlık, topluluklar ve kalabalıklar arasına katılma, tüm gücüyle yalnızlıktan kurtulmaya, arkadaş sahibi olmayı ve evlenmeyi istemektedirler (Yaşar, 2007). Başka kişilerden uzak kalma anlamına gelen yalnızlık, genel anlamda uyumlu olmakta zorlandığı, kişinin kendini mutsuz hissetmesi, çevresiyle uyum içinde olamaması ve kendini kimsesiz hissetmesi gibi nedenler ile de açıklanabilir (Şişman ve Turan, 2004 akt., Akduru ve Semerciöz, 2017; Cindiloğlu ve ark., 2017). Dünyada farklı kültürlerde yaşayan insanların ortak duygusu olan yalnızlık kavramı, insanoğlunun ilk ortaya çıktığından itibaren bazı anlarda ortaya çıkan bir duygu olmaktadır. Bu durumda insanların yalnızlık kavramı şarkı, şiir, edebiyat gibi alanlara konu olmaktadır. Felsefe ve edebiyat tarihinde de yalnız kavramı önemli bir yere sahiptir (Bektaş ve Kenar, 2018).

İnsanların tanımlamakta zorlandığı sıkıntılı ve karmaşık bir yaşama yol açan yalnızlık kavramı, toplum ilişkilerinde fiziksel anlamda kimsesiz kalma olarak da ifade edilmektedir. Yalnızlık duygusu kişilerin çevresinde birden fazla insan olduğu halde yinede ortaya çıkan bir duygudur. Bu duygunun temelinde, bireyin çevresiyle olan

ilişkilerinde ve sosyal ilişkilerinde yetersizliğin tatminkarlığı düşük seviyededir (Özkürkçügil, 1998).

İnsanlar tarafından kolayca anlaşılabilen, kişilerin dışarıya yansıttığı yalnız kavramının ortak özellikleri vardır. Yalnızlık hissini ortaya çıkaran kişilerin özellikleri Şekil 4.1’de verilmektedir (Özodaşık, 1989; Akgün, 2001’den akt. Yılmaz ve Altınok, 2009).



Şekil 4.1. Yalnızlık kavramı özellikleri **Kaynak:** Yılmaz ve Altınok, 2009

Yalnızlık, bireyin ruh halinde hissettiği olumsuz duyguların yanı sıra, bireyin toplumdaki diğer insanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinde kopukluk olarak tanımlanabilir. Yalnız insanların arkadaşlık bağları ve duygusal ağları daha zayıftır (AlperAy, 2015). Çoğu teorisyen, yalnızlığın niteliksel ve ya niceliksel olarak bir kişinin sosyal ilişki eksikliğinden kaynaklandığı konusunda aynı düşüncelere sahiptir (Peplau ve Perlman, 1982’den akt. Wright, 2005).

Modernleşmenin insan yaşamına etki ettiği teknolojik, sosyal ve kültürel gelişmelerle beraber çağımız iletişim çağı olarak adlandırılabilir. Teknoloji, insanların iletişim kurmasını çok daha kolay hale getirdi, ancak bu gün insanların karşı karşıya olduğu en büyük duygusal sorunlardan biri modern toplumun sıkıntısı olarak ifade edilen yalnızlık olgusudur. İnsanlar, sosyal ve fiziksel olarak iletişim kurar, ancak bireyler zihinsel ve duygusal yalnızlıktan muzdariptir.

4.1.1. Yalnızlık ile ilgili kuramsal yaklaşımlar

Çalışmanın bu bölümünde yalnızlığa yönelik kuramsal yaklaşımlar yani etkileşim kuramı, psikodinamik, bilişsel, bilişsel-davranışçı ve varoluşçu yaklaşımlar ele alınmaktadır.

4.1.1.1. Etkileşim kuramı

Bireyler arasındaki etkileşimleri ele alan bu yaklaşımın başlıca savunucularından biri olan Weiss'a (1973) göre, yalnızlık normal bir durum olmaktadır. Çevresel faktörlerin yalnızlığa neden olmada daha etkili olduğuna inanılmaktadır. Günümüz yaşam şartları yalnızlık duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yalnızlık kavramı çok kompleksli bir durumdur. Yalnızlık yalnızca kişisel veya çevresel faktörlerden kaynaklanmaz. Yalnızlık, kişisel ve çevresel faktörlerin etkileşiminden kaynaklanır. Bireyin yalnızlık durumu ilk bakışta doğrudan gözlemlenemez ve bu durum bireyin kendisi hakkında sübjektif ifadelerden yola çıkılarak atıfta bulunulabilir. Yalnızlık kavramını ifade etmeye çalışan kuramcılar, bu kavrama açıklık getirirken kendi gözlem ve araştırmalarından faydalanmaktadırlar.

Weiss (1973), çalışmasında iki tür yalnızlıktan söz eder: sosyal arkadaşlık ve duygusal arkadaşlık. Weiss'e göre duygusal arkadaşlık, eş, sevgili ve yakın çevredeki aile bireyleri ile samimi ilişkiler kuramamaktan kaynaklanan bir durum, sosyal arkadaşlıklar ise insanların bu tür ilişkileri kurma koşullarıdır. Çevrelerinde gereğini yapmak mümkün olmadığından Weiss (1973), güçlü sosyal arkadaşlık duygularına sahip kişilerin de can sıkıntısı yaşadıklarını ve sosyal dışlanma hissettiklerinden uzak kalmadıkları görülmektedir.

4.1.1.2. Psikodinamik Yaklaşım

Freud'un yalnızlık ile ilgili çalışmaları olmadığı ancak psikodinamik yaklaşımı hakkında araştırmalarını Burton, Ferreria ve Zilboorg gibi yazarlar bu yaklaşımı geliştirmeyi amaçlamışlardır (Perlman ve Peplau, 1982). Yalnızlığın ilk psikolojik

analizini yayımlayan Zilboorg (1938), yalnız olmak ve yalnızlık kavramının iki ayrı etken olduğunu açıklamıştır. Bu açıklamasında yalnızlık rahatsız edici ve kişinin moralini düşürürken yalnız olmak kişi için özel birini özlemek ve bu durumun geçici olmasıdır. Kişinin içini kemiren yalnızlık kurdu kişi ne yaparsa yapsın geçmek bilmeyen bir duygudur (Zilboorg, 1938'ten akt., Perlman ve Peplau, 1982).

Zilboorg (1938), yalnızlık kavramını bireyin büyüklük (megalomanlık), kendine tapması (narsisizm) ve düşmanlık gibi temel özelliklerini yansıttığını belirterek yalnızlık açıklamasına devam etmektedir. Yalnız insanlar, yardıma ihtiyacı olan ve her zaman başkalarının onlara iltifat etmesini, onlara sevgi ve ilgi göstermesini istemektedirler (Zilboorg, 1938'den akt. Perlman ve Peplau, 1982).

Sullivan (1953), ergenlikte ortaya çıkan yalnızlığın çocukluktan kaynaklandığını ve çocuklukta anne sevgisinin eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Yakınlığın temel bir ihtiyaç olduğunu belirten yazar, bu ihtiyacın ilk olarak çocukluk döneminde hissedildiğini ve yetişkinlikte kendini gösterdiğini söyleyen yazar, kusurlu ilişkiler sonucu sosyal temastan mahrum kalan yetişkinlerin genellikle arkadaşlık kurmakta zorlandıklarını ifade etmektedir.

Fromm-Reichmann (1959) yalnızlık üzerine yaptığı çalışma, Sullivan'ın çalışmasını büyük ölçüde desteklemektedir, ancak şizofreni hastaları ile yaptığı çalışmasına dayanarak yalnızlığı psikopatik bir kavram olarak ifade etmektedir. Yalnızlık, kişiyi duygusal olarak kırılmış ve savunmasız hale getirir. Psikodinamik yaklaşım, klinik açıdan tek başına ele alınmış ve birçok laboratuvar çalışmasına konu olmuştur. Psikodinamik yaklaşımların savunucuları bu nedenle yalnızlığı bir hastalık olarak görme eğilimindedir (Perlman ve Peplau, 1982).

4.1.1.3. Bilişsel Yaklaşım

Peplau, Miceli ve Morasch (1982), yalnızlık kavramını bilişsel bir yaklaşımla açıklamaktadır. Peplow'a göre bu yaklaşımın en önemli yönü, kişiler arası yalnızlık ve yetersizlik sorunlarının bir dizi aracı faktör yardımıyla çözülmesidir. Bu faktörlerin en önemlisi biliştir (Peplau vd., 1982).

Bilişsel yaklaşım; düşünmeyi öğrenme, hatırlama, düşünme, öğrenme, karar verme ve problem çözme gibi zihnin zihinsel faaliyet yönleriyle ayrıntılı olarak ilgilenen bir yöntemdir. Bilişsel yaklaşımla hareketlerine yön veren bireyler, kendileri ve çevreleri

hakkında yeni bilgiler edinirler. Geçmiş deneyimleri anımsar, sorunları çözmeye çalışır ve gelecek için programlar yapılmaktadır (Cüceloğlu, 1990).

Peplauve Perlman (1982) bilişsel yaklaşımları açıklamada bilişin rolünü belirlemek için yükleme teorisini kullanmaktadır. Yükleme teorisinin temeli, bireyin kendinin asıl yalnız hissettiği, ne düzeyde yalnız hissettiği ve o kişinin gelecekte asıl hissedeceği üzerine kuruludur. Yükleme teorisi iki boyutta çalışır: içsel ve dışsal yükleme. İçsel yükleme, motivasyon, coşku, tutumlar ve eğilimler gibi kişisel atıf süreçlerini içerir. Dışsal yükleme, kişinin iletişim kurduğu sosyal çevre, rol kısıtlamaları ve refah gibi yükleme süreçlerini içermektedir (Duru, 2004; Peplau ve Perlman, 1982). Bu yükleme kuramına göre yalnız yaşayan kişilerin yalnızlık özelliklerini ortaya çıkaran çevresel etmenler veya içsel nedenlerin meydana getirdiği dışsal nedenlere bağlanmaktadır.

Sosyal ilişkileri değerlendirme sürecinin uç noktası olarak görülen yalnızlık kavramı, Perlman ve Peplau'ya (1982) göre, tüm bireylerin ortalama bir ilişki ağı vardır. Bireyler, sosyal ağları ortalamanın altında olduğunda yalnızlık sıkıntıları ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, bireyin sosyal çevresi aşırı düzeyde ise, birey dinlenememe sorunuyla karşı karşıya kalacak veya özel hayatın işgali ile karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca, bireyin geçmiş deneyimleri ve başkalarıyla olan deneyimleri, bireyin sosyal ilişkilerini değerlendirmede yararlanılmaktadır.

4.1.1.4. Bilişsel-Davranışçı Yaklaşım

Young (1982) çalışmasında, irrasyonel inançları olan kişilerin kendilerini değerlendirerek inançlarını yeniden değerlendirmelerine yardımcı olmak için bilişsel-davranışçı bir yaklaşım kullanmıştır. Ayrıca yalnızlığın farklı şekillerde yaşanabileceğine dikkat çekerek, yalnızlığı üreten otomatik düşünceleri şu şekilde sıralamıştır (Young, 1982):

- “Yalnız olmaktan memnuniyetsizlik,
- Düşük benlik saygısı,
- Kaygı,
- Sosyal kaygı,
- Sınırlamalar,
- Sosyal uyumsuzluklar,
- Eş seçimi sorunları,

- Yakınlığın reddi,
- Duygusal bağlanma korkusu,
- Cinsel kaygı,
- Pasiflik,
- Gerçekçi olmayan beklentiler.”

4.1.1.5. Varoluşçu Yaklaşım

Bilinen yaklaşımların aksine varoluşçu yaklaşım, yalnızlığı “olumlu” bir yaşam biçimi olarak yorumlar. Ama böyle bir hayatın acısız olmadığını ifade etmektedir. Nihayetinde insanlar sırf insan oldukları için yalnız kalıyorlar. İnsanlıkta bu yalnızlığın farkındadır (Tillich, 1980). Yalom'a (2001) göre, bireysel varlıklar birbirinden ayrı ve farklı olmalıdır çünkü hiç kimse bir başkasının deneyimini kendisi için yaşayamaz. Varoluşçu yaklaşıma göre bireyler arasında kurulan ilişkile rizolasyonu kıramaz ve kişiler tek başlarına var olurlar. Hiç kimse bir başkasının duygu ve düşüncelerini deneyimleyemez. Ancak yalnızlık paylaşılabılır ve bağılıktan doğan aşk, yalnızlığın neden olduğu acıyı telafi eder ve evrensel ve bilinç altındaki yalnızlığını hafifletmektedir. Yalnızlığımızı kabul edip karanlığımızla yüzleşebilirse, başkalarınında sevgiyle ulaşabilir. Bu gibi durumlarda, kişinin ilişkisi gerçek bir ilişki haline gelmez, çarpık, gerçek olmayan bir ilişki olarak ortaya çıkar.

Bu yaklaşımdaki kilit düşünürlerden biri olan Moustakas (1961), yalnızlık kaygısı ile gerçek yalnızlık duyguları arasında doğru bir şekilde ayırım yapılması gerektiğini vurgular. Moustakas'a göre, gerçek yalnızlığı, bireyin yalnız olduğunu ve doğum, ölüm ve sorumluluk gibi hayatın kilit unsurlarıyla yüzleşmek zorunda olduğu gerçeğini kabul ettiği ve onunla uğraştığı sürece hayat anlamlı hale gelir. Kişinin hayatla ilgili önemli sorular sormasını engelleyen, başkalarıyla sürekli vakit geçirme isteğini tetikleyen ve gerçekten yalnız hissetmesini engelleyen, yüzleşmenizi engelleyen bir savunma durumudur.

Varoluşçu bir yaklaşım benimseyen araştırmacılar, kişilerin yalnızlık korkularıyla başa çıkmaları ve yalnızlığın olumlu bir deneyim olarak görülmesi gerektiğine dair bir farkındalık geliştirmeleri gerektiğini öne sürmektedirler. Genelde yalnızlığa neyin sebep olduğunu sorgulamazlar. Çünkü yalnızlık bir özür, kendi içinde vardır. Ancak yalnızlığı azaltan ve ya artıran faktörlerin neler olduğuyla ilgilenmemektedirler (Perlman ve Peplau, 1982).

4.1.2. Yalnızlığın Sebepleri

Yalnızlık üzerine yapılan araştırmalar birçok değişkenin yalnızlığı etkilediğini göstermektedir (Wright, 2005). İşyeri yalnızlığına etki eden değişkenlerin bazıları“ cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet yılı, aylık gelir ve konum”gibi demografik özellikleri vardır. Bu değişkenlerin işyeri yalnızlığı üzerinde de etkisi olduğuna inanılmaktadır (Kaplan, 2011).

Bir kişinin sosyal ilişkilere katılımı, sosyal becerileri ile ilgili olmaktadır (Haliloğlu, 2008). İnsanların kendi yaşam ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri, toplumdaki bilgi akışına entegre olabilmeleri, rahat ve refah içinde bir yaşam sürdürebilmeleri için insanlarla sağlıklı iletişim ve sosyal ilişkiler kurmaktadırlar (Samancı ve Diş, 2014).Bireylerin akranlarıyla iletişim kuramama, gruplardan dışlanma duyguları ve sosyal yalnızlık indeksinde niceliksel faktörlerin bulunması bireylerin sosyal becerilerinin zayıf olduğunun göstergesi olabilmektedir (Oğuz ve Kalkan, 2014). Kişisel farkındalık, kendimizi değerlendirdiğimiz tutumla ilgili olmaktadır. Bir kişi kendini ne kadar olumlu değerlendirirse, özfarkındalığı o kadar yüksek olmaktadır.

Rosenberg (1965), çalışmasında özfarkındalığın azalmasının bireyin yalnızlık düzeyini artırdığını ifade etmiştir (Karahana vd., 2004). Bu doğrultuda işyerinde önemli kararlar alan üst düzey yöneticilerin benlik imajlarının yüksek olduğu varsayılmaktadır. Wright'a (2005) göre, ister üst düzey yöneticiler ister kıdemli çalışanlar olsun, çeşitli faktörler işyerinde yalnızlığı etkileyebilir. Başka bir deyişle, başarılı, özgüveni yüksek, sosyal becerileri ve ilişkileri güçlü olan kişiler iş yerinde kendilerini yalnız hissettikleri söylenmektedir (Kaplan, 2011).

Kişilerin tamamıyla içe kapanık ve kendi dünyalarında duygu ve düşünceleriyle baş başa kaldıkları söylenmektedir. Kararlı durumu ve reaktif olmayan durumları gözlemlenen diğer özellikler arasındadır. Bu bireylerin diğer bireylerden mesafelerini koruyarak kendilerini uzaklaştırma eğiliminde olduğunu söylemektedir. Bu kişilik özelliklerine sahip kişilerin genellikle iş yerindeki olumsuz durumlar nedeniyle işten ayrılma olasılığı daha yüksektir (Deniz ve Ünsal, 2010).

Ayrıca “hiyerarşik yapı, çalışma türleri ve meslek grupları arasındaki farklılıkların” işyerinde yalnızlığa neden olan bir başka faktör olabileceği öne sürülmüştür. Çorapçıoğlu (1998), bir örgüt içinde hiyerarşinin alt kademelerinde yer alan yöneticilerin kendilerini

daha yalnız hissettiklerini öne sürmüş, çalışanların eğitim düzeylerinin ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin işyerinde yalnızlığı artırdığını keşfetmiştir. Wright (2005) ise üst düzey yöneticilerin örgütsel hiyerarşide yukarı çıktıkça daha fazla yalnızlık yaşadıklarını savunmaktadır.

Rekabetçi bir çalışma ortamının işyeri yalnızlığında etkileyebileceğini unutmamak gerekir (Peplau ve Perlman, 1982). Yoğun rekabetin yaşandığı bir iş ortamında stres seviyesinin artması işyerinde yalnızlık duygusunun ortaya çıkmasına yol açar, ancak daha olumlu sonuçlar elde etmek için çalışan ve şirket zafiyetlerini öne çıkarmamak için bazı kısıtlamalar getirilebilir. Bu kısıtlamaların stres, gerginlik ve endişeyi liderlere kaydırabileceği ve işte yalnızlık duyguları yaratabileceği iddia edilmektedir (Kaplan, 2011).

Hiyerarşik bir yapı içerisinde iletişimin yönüne bakıldığında, farklı lokasyonlardaki iletişimin karşılıklı olmadığını gösteren araştırmalar mevcuttur. Earle, Giuliano ve Ardher (1983) tarafından yapılan bir araştırma, alt düzeydeki çalışanların üst düzeydeki çalışanlardan daha kolay iletişim kurduğunu bulgulamıştır. Bunu destekleyen bir diğer araştırma ise Adamson ve Axmith (2003) tarafından yapılmıştır. Çalışma, üst düzey yöneticilerin üçte ikisinin karşılaştığı en büyük sorunun diğer çalışanlarla iletişim eksikliği olduğunu ortaya koymuştur. Bu kopukluk hissi, yaşlı çalışanların işyerinde kendilerini yalnız hissetmelerine sebebiyet vermektedir (Kaplan, 2011).

Çalışanların işyerinde kendilerini yalnız hissetmelerine neden olan tek bir değişkenin değil birçok faktörün neden olduğu görülmektedir. İşyerinde yalnızlığa neden olan faktörlerin bulunması için her işyerinin değerlendirilmesi ve yalnızlığın tüm boyutlarının ilgili departmanlar ve yöneticiler tarafından kendi içinde ele alınması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler yapılırken çalışanın kişisel özelliklerinin, çalışma ortamındaki konumu ve seviyesinin, örgüte bakış açısının birbirini etkileyen unsurlar olduğunu utulmaması gerekmektedir (Karaduman,2013).

4.1.3. Yalnızlığın Sonuçları

Kalabalık bir çalışma ortamında olan kişiler, işletmelerde çalışabilirler ancak içinde iletişim kuracak kimse yoksa yalnızlardır. Çeşitli araştırmalar bunun sonuç verdiğini göstermektedir. İşyerinde yalnızlığın önemli bir sonucu çalışan performansının ve iş doyumunun düşmesidir (Mercan vd., 2012). Araştırmalar, işyerinde yalnızlığın rekabetçi ve iş birlikçi olmayan bir örgütsel ortamın sonucu olduğunu göstermektedir (Wright 2005 akt., Lam ve Lau, 2012). Wright vd. (2006) işyeri yalnızlığını, bir organizasyon içindeki zayıf kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan duygusal bir durum olarak tanımlamışlardır. Yalnız çalışmak ve sosyal destek eksikliği işyeri yalnızlığını etkiler. İşyerini paylaşan çalışanlar arasındaki insan ilişkileri ve takım ruhu ilişkilidir. Yalnızlık; olumsuz düşünce, eylem ve tutumlara dönüştüğünde kaygılanmalı duruma dönüşmektedir (Cacioppo ve Patrick, 2008).

Araştırmalar, bireylerin işyerinde yaşadıkları yalnızlığın örgütsel bağlılık, örgütsel güven iş stresi, iş tatmini ve performans üzerinde etkili olduğunu göstermiştir (Demirbaş ve Haşit, 2016). Örgütsel bağlılık işyeri yalnızlığı açısından değerlendirildiğinde, yalnızlığın bağlılığı olumsuz etkileme olasılığı daha yüksektir. Bunun nedeni, işyerinde yalnız olan çalışan bireylerin psikolojik olarak çevrelerine yabancılaşmalarıdır. Kendilerini çevrelerinden uzaklaştıran çalışanların işyerine ait olma olasılığı daha düşüktür. Bir örgütte çalışan yalnızlığı, örgüte olan güveni azaltır. Yine yalnızlık dereceleri ile örgütsel güven arasında olumsuz sonuçlar gösterilmiştir. Çalışma koşulları, rol belirsizliği ve ya rol çatışmaları, kişiler arası ilişkiler, yüksek iş yükü, işsizlik korkusu, kariyer engelleri ve düşük ücretler gibi faktörler iş hayatında strese neden olabilir. İşyeri stresi, çalışanların işyerinden ayrılma kararlarına ve kendilerini yalnız hissetmelerine neden olabilir. İş doyumunu, bireylerin iş çevreleri hakkında olumlu düşünceler geliştirmelerini sağlayan olumlu bir durumdur. İşyerinde yalnızlık yaşayan çalışanlar daha düşük iş tatmini yaşarlar. Araştırmalar işyerindeki duygusal yalnızlığın en önemli belirleyicisinin iş doyumsuzluğu olduğunu göstermektedir. Bir örgüt içinde izole olan çalışanların birbirleriyle yeterince bilgi paylaşmadıkları, önemli bilgileri paylaşamamaları nedeniyle iş performanslarının düşük olduğu gözlemlenmiştir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Yalnızlıktan kaynaklanan diğer olumsuz durumlar arasında kaygı düzeylerinin yükselmesi, bireylerden soyutlanma, sabırsızlık, bireylerden duygusal olarak çekilme ve ani öfke sayılabilir. Bu sonuçlara ek olarak, yalnız çalışanlar deneyimlerini

paylaşabilecekleri, fikir alışverişinde bulunabilecekleri arkadaşlarının olmamasından yakınmakta ve işle ilgili sıkıntılarını paylaşacak özgüvene sahip olmamaktadırlar (Kaplan, 2011).

Kişilerin yaşadığı yalnızlığın sonuçları her zaman olumsuz değildir. Bazen insanlar yalnız kalabilecekleri sessiz bir ortama ihtiyaç duyarlar. İnsanlar, ihtiyaç duyduklarında birisiyle birlikte olmak isterler. Çoğu zaman yalnızlık bir zorlama ya da terkedilmişlik olmayıp, kişinin tercihlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Yaşar, 2007).

Çalışanın işyerindeki yalnızlık, örgütlere hem ekonomik hemde sosyal açıdan zarar vermektedir. İşyerinde yalnızlık durumunda, düşük performans, düşük kalite, daha yüksek maliyetler, daha yüksek hata oranları ve daha kötü iş uygulamaları gibi olumsuz ekonomik sonuçlar görülmektedir.

4.2. İşyerinde Yalnızlık

Yalnızlık duygusu işyerinde olumlu bir bireysel karardan ziyade öznel bir psikolojik duygu ve birçoğu olumsuz duygusal deneyimdir (acı ve mutsuzluk gibi). Yalnızlık, kişi bilinçsizce uzun süre yalnız kaldığında ortaya çıkabilir (Zhou, 2018). Aslında işteki yalnızlık, sosyal hayattaki yalnızlıktan farklıdır. Örgütsel yalnızlık kavramında; duygusal olarak yalnız hissetmek yerine, bireyler içinde yaşadıkları sosyal çevreden dolayı yalnız kalırlar. Sosyal çevreden kaynaklanan örgütsel yalnızlığın, sosyal iletişim kanallarının eksikliğinden ve ortak ilgi alanlarına sahip gruplara ait olmama nedeniyle ortaya çıktığı ve bireylerin katılabilecekleri sosyal ağlara katılımın sorunu çözdüğü tespit edilmiştir (Yurcu ve Kocakula, 2015).

Yalnızlık subjektif bir deneyim olduğu için, çalışanlar başkalarıyla sık sık etkileşime girdiklerinde bile kendilerini yalnız hissedebilirler. Bunun nedeni diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde istenilen yakınlığı sağlayamamalarıdır (Fischer ve Philips, 1982). Çalışanların kendilerini yalnız hissedip hissetmemeleri aslında yakınlık, güvenlik ve kişiler arası iletişim desteğinde yatmaktadır (Jones ve Hebb, 2003). Yalnız çalışanlar, tatmin edici kişisel özelliklerden yoksun oldukları için işyerinde sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının ihmal edildiğine inanma eğilimindedirler (Eisenberger vd., 2001).

Yalnızlık Barros (2000), bireyler arasındaki sosyal ihtiyaçların bireyin çevresi tarafından tam olarak karşılanmaması ya da ortaya çıkan ilişkinin bireyi tatmin etmemesi durumunda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir. Bu kavram Saraçoğlu (2000),

bireyin geçmişteki kişilerarası ilişkilerini ve çevresindekilerle olan ilişkilerini değerlendirmesinden sonra ortaya çıkan sıkıntılı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2011). DeJong-Gierveld'e göre yalnızlık, bireyin sosyal yaşamındaki ve ilişkilerindeki eksikliklerine ilişkin geliştirdiği olumsuz bir algı olarak ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan birçok uzman, kendilerinden yardım isteyen pek çok kişinin çoğu zaman kendini yalnız hissetmediğini söylüyor. Örneğin; stresli, hafif depresyonlu ve kaygılı kişiler yardım isteyebilir. Bu nedenle uzmanlar, yalnızlığın doğrudan bir sorun olmayabileceği halde insanların hayatlarında önemli bir rol oynayabileceği konusunda uyarıda bulunuyor. Bu durum insanları iyi tanıyanlar için bile zor bir iştir (Murphy ve Kupshik, 2006).

Bazı akademisyenler; işyerinde yalnızlığın temelde genel olarak yalnızlık ile eş anlamlı olduğuna ve genel olarak yalnızlık kavramının doğrudan işyeri için geçerli olduğuna dikkat çekmektedir (Ayazlar ve Güzel, 2014; Lam ve Lau, 2012; Özcelik ve Barsade, 2011; Erdil ve Ertosun, 2012), başka bir grup araştırmacı işyeri yalnızlığını işyeri bağlama özelliklerine göre yeniden tanımlamıştır (Zhou, 2018; Wright, 2005; Yılmaz, 2011).

4.2.1. İşyeri Yalnızlığının Çeşitleri ve Boyutları

İşyeri yalnızlığı ile ilgili yapılan araştırmalar, sosyal yalnızlık ve duygusal yalnızlık olmak üzere iki boyutta ele alındığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004; Wright vd., 2006; Doğan vd., 2009; İzgar, 2009; Mercan vd., 2012; Yılmaz ve Aslan, 2013; Yüksel vd., 2013; Tabancalı ve Korumaz, 2014; Tabancalı, 2016; Promsri, 2018).

Duygusal yalnızlık; kişisel bire bir ilişkiler, sosyal arkadaşlık; birden çok kişiyle kurulan ilişkilerden doğar (Kaymaz, Eroğlu ve Sayılar, 2014; Ernst ve Cacioppo, 1999). Bir dizi ilişkiyi temsil eden sosyal arkadaşlıklar; çalışanların duygu ve düşüncelerini paylaşabilecekleri, birlikte sosyal olabilecekleri etkinlikleri kapsayan bir boyut olarak ifade edilen bu durum, sosyal yalnızlığın gelişmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bunun nedeni, bir örgütte çalışan insanların bir sosyal ilişkiler ağı içinde bir arada yaşamalarıdır (Asunakutlu, 2002). İlişkilerin kalitesini tanımlayan duygusal yalnızlığın yönleri, işyerindeki diğer çalışanlarla ilişkilerde dışlanma, ayrılma, yoksunluk gibi olumsuz duyguları içermektedir (Doğan ve ark., 2009).

4.2.1.1. Sosyal arkadaşlık

Sosyal arkadaşlıkların bir alt boyutu, işteki ilişkilerin niceliksel olarak algılanması olarak tanımlanabilir (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009). Sosyal arkadaşlık boyutu, sosyal bir ortamda çalışan bireylerin iş yerinin sosyal çevresinden kopuk olduğunu ve sosyal çevrede kendilerini insan topluluğunun bir parçası olarak görmediklerini göstermektedir. Toplumun diğer üyeleriyle ilişkiler düğün ve cenaze gibi iş arkadaşlarının başına gelen özel durumlara kayıtsız kalırlar ve diğer iş arkadaşlarıyla kişisel düşüncelerini veya gündelik sorunları paylaşmazlar. Bu kişiler tatillerini birlikte geçirecek birini bulmakta zorlanırlar ve kendilerini işyerindeki arkadaş çevrelerinin bir parçası olarak görmezler. Kısacası, sosyal arkadaşlık duygusundan yoksun olan insanlar, toplumun geri kalanından izole edilirler. Öte yandan, çalışmanın ortaya koyduğu altı tür ilişkiden herhangi biri eksikse bireylerin sosyal yalnızlıktan muzdarip olabileceğini bilinmektedir. Bu altı ilişki türü şunlardır: Takdir Etme, Sosyal Bütünleşme, Bağlanma, Liderlik, Koruma-Güvene dayalı arkadaşlıkları koruma ve inşa etme (AlperAy, 2015).

İşyeri arkadaşlıkları veya arkadaşlıklar, bireyler arasında karşılıklı güven, bağlılık ve paylaşılan değerlerdir. İşyerindeki arkadaşlık ve yoldaşlığın iş stresini azalttığı, iletişimi kolaylaştırdığı, çalışanların görevlerini daha etkin yapmalarını sağladığı ve örgütsel değişim süreçlerini desteklediği bilinmektedir. Bu amaçla örgütler, işyerinde dostlukların oluşmasına neden olmaktadır (Berman vd., 2002).

4.2.1.2. Duygusal yalnızlığı

Weiss (1973), yılında yaptığı bir çalışmada, duygusal yoksunluğun bireyler arasındaki yakın ilişkilerin içeriğinde duygusal aidiyet kaybı yaşanması sonucu yaşandığını bulmuştur. Evliliği bitirmek, akrabaları kaybetmek, mutsuz bir evlilik içinde olmak duygusal yoksunluğa neden olur. Bu durum sonucunda korku yaygınlaşmakta, bireyler daha duyarlı hale gelmekte, korku ön plana çıkmakta ve insanların davranışları sıklıkla yanlış yorumlanmaktadır (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Bireylerin iş hayatlarında diğer çalışanlarla kurdukları ilişkilerin ortak özelliği duygusal yoksunluk kavramı ile açıklanmaktadır. Bireylerin akranlarıyla kurdukları ilişkilerin duygusal algıları, duygusal yoksunluğu değerlendirmenin temelini oluşturur. Duygusal olarak yoksun insanlar, akranlarıyla aralarına mesafe koyma ve düşüncelerini

paylaşmaktan kaçınma eğilimindedir. Ayrıca çalışma ortamı rahatsız ve huzursuz olan, yoğun kaygı yaşayan kişiler duygusal açıdan yoksun kabul edilmektedir (Kaplan, 2011).

Yalom (1999) yalnızlığı, diğerlerinin kişilerarası engeller, iletişim eksikliği, aşırı kaygı ve insanlardan çekilme tehdidiyle tehdit edildiği algısı olarak tanımlamaktadır. Çalışan kişilik özellikleride işyerinde yalnızlıktan duygusal yoksunluk boyutunda değerlendirilmelidir. Çünkü çalışanlar sadece özel yaşamlarında değil, iş ortamındada belirli davranışlar sergilemek isterler. Bir örgüt üyesinin işyerindeki davranışı beğenilebilir, ancak bir üyenin davranışı arkadaşları tarafındanda eleştirilebilir. Örneğin; nezaket, saygı ve uyum değerlerinin hakim olduğu bir işyerinde, aktif veya çevik bir iş gücü örgüte uyum sağlama mücadelesi verebilmektedir (Kaplan, 2011).

İnsanların duygusal yoksunluğunun altında birçok faktörün yattığına inanılmaktadır. Örgütlerdeki durumsal ve çevresel faktörler ile bireysel kişilik özellikleri duygusal yoksunluğa neden olur. Bir organizasyon içinde meydana gelebilecek fiziksel kusurlar ve çalışanlar arasındaki iletişim sorunları, bireyleri duygusal olarak dezavantajlı duruma düşürebilir. Bu durum örgüt içinde belirsizlik yaratır. Kaygıdan kaynaklanan başlıca zararlar iş doyumunun azalması, stres, devamsızlığa neden olmaktadır (Karaduman, 2013).

Şirketler, çalışanları için güçlü yönetim ve koordinasyon mekanizmaları oluşturur. Bu durumda çalışanlar örgütsel baskı ve zorlamayı farklı şekillerde hissetmekte ve bunu stres halinde ifade etmektedirler. Bu kuruluşların üyeleri, örgütsel yönetim tarzları nedeniyle kendilerini tam olarak ifade edemezler. Bu durum çalışanların kendilerini yabancılaşmış ve yalnız hissetmelerine neden olmaktadır (Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

4.2.2. İşyeri Yalnızlığını Oluşturan Unsurlar

Bir kişinin işyerinde kendini yalnız hissetmesine neden olan birçok faktör vardır. Wright (2005) bu faktörleri; kişilik özellikleri, özgüven, aile desteği, utangaçlık, sosyal destek, bencillik, karamsarlık, yaş, gelir gibi bu faktörler arasında genellikle bireysel özellikler ön plandadır. Böylelikle bireysel özellikler bireyin özgüvenini kaybetmesinde ve sosyal ortamda iletişim kuramamasında, bireyi yalnızlaştırmasında büyük rol oynayan özelliklerdir (Çetin ve AlacalarÇakır, 2016). İş ortamında, bireyin üst yönetimden ve çalışma arkadaşlarından aldığı sosyal destek, aidiyet ve güven duygusunu ortaya çıkarır.

Bu duygunun aksine düşük sosyal destek, bireylerde ciddi kaygı ve yalnızlık yaratmaktadır (Wright, 2005).

Ancak, örgütsel ortamda kişiler arası iletişimlerin eksikliği, destek ve geri bildirim için bir ortam yaratamama ve iş izolasyonundan kaynaklanan yalnızlık, çalışanların stres düzeylerine katkıda bulunabilir. Stres hem sebep hemde sonuç olabilir (Wright, 2005). Cubitt ve Burt (2002) de yalnızlığın stresi desteklemede önemli bir etken olduğunu göstermiştir. Literatürde yalnızlık ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışma bulunmaktadır (Allison, 1997; Dussault vd., 1999).

Page ve Cole (1991) göre, bir çalışmada hizmet alanındaki, çalışanların başka alanlardaki çalışanlardan daha yalnız olduklarını ortaya koymuştur. Hizmet sektöründe daha fazla kişiler arası ilişkiler olmasına rağmen, bu sonucun kişisel, çevresel, durumsal faktörler tarafından yönlendirilmesini ifade etmektedir.

Gumbert ve Boyd (1984), ayrıca normal bir iş ortamından küçük bir işletme ortamına geçen çalışanların daha yalnız olduklarını bulmuşlardı. Bu durumda bir örgütte çalışan kişi sayısı örgütteki yalnızlığı etkilemektedir. Reinking ve Bell (1991), yaptıkları çalışmada, bireyin iletişim becerileri ve kariyer düzeyinin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisi incelenmiş ve işyerinin alt katlarında çalışanların üst katlarda çalışanlara göre kendilerini daha yalnız hissettikleri görülmüştür.

Araştırmanın gözden geçirilmesi, işyerinde yalnızlığı etkileyen birçok faktör olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu durumda, işyerinde çalışan yalnızlığına neden olan faktörlerin tespit edilebilmesi için yalnızlığın tüm yönleriyle yönetim düzeyinde ele alınması gerektiğinden; yalnızlığı etkileyen faktörler kişisel, çevresel çeşitlidir, bu nedenle yalnızlığın nedenlerini belirlemek için çok yönlü araştırmalara ihtiyaç vardır.

4.2.3. İşyeri Yalnızlığının Etkileri

Yapılan pek çok çalışmalar sonucunda yalnızlık kavramını etkileyen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütteki kıdem, gelir düzeyi, ikametgâh özellikleri gibi pek çok faktörün etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ve benzeri değişkenlerin sadece bilinen yalnızlığı değil, işyeri yalnızlığında etkileyebileceği düşünülmektedir (Kaplan, 2011).

Bireysellik nedeniyle düşük benlik saygısı, başkalarıyla iletişim eksikliği ve düşük öz farkındalık nedeniyle çalışanlar işyerinde kendilerini yalnız hissedebilirler. Bu durum sadece alt kıdem çalışanlara ya da kalabalık ortamlarda çalışanlara özgü değildir. Bu

yalnızlık durumu işletme sahipleri tarafındanda yaşanabilmektedir. Liderler, organizasyonun alt seviyelerinde, yetersiz personelden oluşan birimlerde çalıştıkları ve hiyerarşik sistemleri sürdürecekt iletişimden yoksun oldukları için kendilerini yalnız hissedebilirler. Aksine, iyi liderler yüksek düzeyde özgüvene ve güçlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Çalışma koşullarına rağmen bu işlevleri etkin ve doğru bir şekilde kullanabilen yöneticilerin yalnızlık yaşamadıklarına inanılmaktadır. Burada görüldüğü gibi, kişilik özellikleri hem kıdemsiz hemde kıdemli çalışanlarda yalnızlığın ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır (Karaduman, 2013).

Page ve Cole (1991) tarafından yapılan bir araştırma, yetişkinlerdeki yalnızlık ayrımlarını değerlendirmek için demografik faktörleri kullandı. Anketten elde edilen veriler, profesyonellerin ve yöneticilerin yalnız kalma olasılıklarının daha düşük olduğunu gösterdi. Araştırma alanında hizmet sektöründe çalışan kişilerin kendilerini daha yalnız hissettikleri sonucuna varıldı. Hizmet sektörü çalışanlarının diğer insanlarla iletişim halinde önemli bir zaman geçirdikleri göz önüne alındığında, ilginç sonuçlar gözlemlendi. Bu bağlamda meslek ve iş özelliklerinin tek başına yalnızlığı etkilemediği gösterilmiştir (Kaplan, 2011).

İnsanların yalnızlığını etkileyen birçok faktör olduğunu bulmak için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yalnızlığa neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması için işyerindeki sorumlu departmanlar ve yöneticiler tarafından yalnızlığın tüm yönleri araştırılmalıdır. İşyerinde yalnızlığı incelerken insanların özellikleri, iş ortamına ilişkin algıları ve örgüt içindeki konumları dikkate alınmalıdır (Karaduman, 2013).

İnsanların işyerinde kendilerini yalnız hissetmelerinin nedenlerinden biri de stres seviyeleridir. İşin zorluğu, mevcut çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıyla yaşanan olumsuz deneyimler stres kaynakları olarak gösterilebilir. İşyerinde yalnızlığında yaşanan stres düzeyine bağlı olarak kendini göstermesidir (Karaduman, 2013).

İşyeri yalnızlığının çalışanlar üzerindeki zararlı etkileri göz önüne alındığında, çalışan verimliliğinin önemli ölçüde zarar gördüğü açıktır. Bu durum örgütler ve çalışanlar için istenmeyen bir durumdur (Gumbert ve Boyd, 1984). Bu nedenle işyerinde yalnızlıkla baş etmenin yollarını belirlemek ve gerekli önlemleri almak önemlidir.

4.2.4. İşyeri Yalnızlığı İle Başa Çıkma Yöntemleri

İşyeri arkadaşlıklarını ve sosyal desteği artırmak, işyeri yalnızlığını önlemenin etkili bir yoludur. Dignam, Barrera ve West (1986), çalışma ortamındaki diğer çalışanlardan ve destek çalışanlarından bireylere verilen sosyal desteğin, işte yalnızlığı azaltan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Chay (1993) sosyal desteğin iş stresini azalttığını ve iş ortamındaki olumlu halini artırdığını vurgulamıştır. Bu nedenle bireylerin işyerinde sorunlarını paylaşabilecekleri arkadaşlarının olduğunu bilmek örgütsel bağlılığı artırır, işe daha motive bir şekilde gitmelerine yardımcı olur ve sonuçta işyerinde yalnızlığın önüne geçerken uzun vadede yalnızlıktan kaçınılmaktadır. Sosyal gruplara katılım ve grup etkinliklerine aktif katılım, yalnızlıkla baş etmenin bir yoludur. Ayrıca bu tür davranışlar kişinin içinde bulunduğu boşluğu doldurur ve yalnızlık düşüncelerinden uzaklaşmasına yardımcı olur (Wright, 2005).

İşyerinde yalnızlıkla baş etmenin bir kaç yolu vardır. Bunlar, kişilerarası ilişkilere odaklanma, çalışan desteği, gelişmiş iş yeri arkadaşlıkları, profesyonel çalışan desteği, kurumiçi eğitim ve artan çalışan motivasyonunu içermektedir (Karaduman, 2013).

Yalnızlığın güzel yanlarından biride güçlü bir iletişim ve sosyal çevredir. Çalışma ortamındaki güçlü iletişim ağı, onu besleyen faktörler ve işyerinde çalışma arkadaşlarıyla kurulan olumlu sosyal ilişkiler, çalışanların kendilerini daha az yalnız hissetmelerine yardımcı olur. Kişisel iletişim ağlarını güçlendirmek ve sosyal ilişkileri geliştirmek için kurum bünyesinde düzenlenen yemekler, piknikler, doğum günleri vb. örgütlerde katkıda bulunur (Karaduman, 2013).

Yalnızlığa neden olan konularda organizasyon el eğitimlerde çalışanlara yardımcı olabilir. Çalışanlar arasındaki iletişim boşluklarını ve sosyal destek eksikliğini gidermek için 'anlaşmazlık çözme becerileri' ve 'iletişim becerileri' gibi eğitimler düzenlenebilir (Kunt, 2012).

Son olarak, motivasyon sizi yalnız hissetmekten alıkoyan faktörlerden biridir. İşyerinde gerekli motivasyon sağlanarak bireylerin örgütsel sorunlar içinde boğulmaları, işlerine olan ilgilerini kaybetmeleri ve en önemlisi bunun sonucunda kendilerini yalnız hissetmeleri engellenmektedir (Karaduman, 2013).

Bir kişinin sosyal ve profesyonel ortamlarda etkin bir şekilde görev yapabilmesi için uyumlu olması ve çeşitli kişisel ve iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Sosyal becerilerin geliştirilmesi, çalışma ortamında birey ve gruplarla iyi iletişim kanalları

geliştirerek iş birliğini ve bilgi paylaşımını geliştirmeye bağlıdır (Solmus, 2004). Böyle bir ortam insanların birbirlerini daha iyi tanımalarını ve uygun ilişkiler geliştirmelerini sağlar (Asunakutlu, 2002). Bu nedenle iletişim kanallarını açmak, işyerinde yalnızlıktan kurtulmanın bir yolu olarak görülebilir. Sonuç olarak, çalışanlara yönelik her türlü sosyal desteğin ve kişisel güven ve bağlılığı artırıcı uygulamaların işyerinde yalnızlığı önlemede etkili olduğu açıktır. Bireylerin işyerinde karşılaşılabilecekleri zorluklar karşısında dirençli olmaları ve yalnızlığı azaltacak adımların atılması önemlidir.

4.2.5. İşyeri Yalnızlığının Sonuçları

İşyeri yalnızlığı, iş ortamında olumlu kişiler arası ilişkilerin olmamasından kaynaklanan duygusal bir durumdur (Wright vd., 2006). İşyerinde mutsuz olan insanların işyerinde mutsuz olmaması çok önemlidir. Buda özel hayatımıza iş hayatında yalnızlığa neden olan faktörlere yansımaktadır (Karaduman, 2013).

Literatür incelendiğinde, işyeri yalnızlığının öncelikle örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni, iş stresini, iş tatminini ve iş performansını etkilediğine dair bulgular gözlemlenmiştir (Bayram, 2005; Demirbaş ve Haşit, 2016). İş hayatında yalnızlığın örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmekte ve işyerinde yalnız hisseden çalışanlarda kendilerini izole etmektedirler (Wright, 2007). Kendini yalnız hisseden çalışanlar zamanla örgüte olan ilgilerini kaybederler ve bağlılığın azalmasını ifade etmektedir (Lam ve Lau, 2012).

İşyerinde yalnızlığın bir başka sonucuda örgüte olan güvenin azalmasıdır. Örgütsel güven, bir çalışanın örgütün desteğine olan inancı ve liderin çalışanların şeffaf, adil ve sözlerine sadık olduğuna olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). İşyerinde yalnızlığa neden olan durumlar sonucunda çalışanların daha da yalnızlaşmasıyla örgütlere olan güvenin azalacağı ifade edilmektedir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Genel anlamda stres, kişinin çevresinde iradesi dışında meydana gelen olumsuz olaylar karşısında vücudunun geliştirdiği tepkidir (Güçlü, 2001). İş stresi; kişiyi normal işleyişinden saptıran psikolojik veya kişisel davranışları ayırt eden işle ilgili faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. İş hayatında strese neden olan bir çok faktör vardır. Bunlar; aşırı iş yükü, örgüt içindeki rollerin belirsizliği, yetersiz sosyal ilişkiler, işten atılma korkusu, düşük ücret ve kariyer güvensizliği gibi faktörlerdir. İş hayatında

yalnızlığında iş stresine neden olabileceğine inanılmaktadır. İşyerinde yalnızlıktan muzdarip çalışanlar için işle ilgili sosyal ilişkilerin zayıf olması nedeniyle, dönecek bir meslektaşın olmaması stresli olabilir. Son olarak, Gumbert ve Boyd (1984), tarafından küçük işletme sahipleri ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma, stres ve yalnızlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

İş doyumu; çalışanın iş hayatında ortaya çıkan olumlu bir durumdur. İş doyumu, çalışanların işlerine ve iş yaşamına karşı olumlu ilgi ve memnuniyetlerini ve iş yaşam koşullarından ne kadar memnun olduklarını ölçmektedir (Şişman ve Turan, 2004). İşyeri yalnızlığının sonuçlarından biride çalışanların iş doyumudur. İşyerinde yalnızlık yaşayan kişiler daha düşük iş doyumuna ve daha düşük üretkenliğe sahiptir (Kaplan, 2011).

İşyeri yalnızlığının bir başka sonucuda çalışan performansını olumsuz etkilemesidir. Çalışma ortamında kendini yalnız hisseden kişiler, iş arkadaşlarıyla olan zayıf bağları nedeniyle kendilerini dışlanmış hissetmektedirler. Bunun sonucunda bireysel konsantrasyonda azalma, işine konsantre olamama, bireyselliğini ortaya koyamama gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Tüm bunları yaşarken bireyler kendilerini ait oldukları örgüte ait hissetmeyebilirler ve işyerlerinin ihtiyaçlarını karşılayamamasını sorgulayabilirler. Kişisel yalnızlığın iş performansı üzerindeki olumsuz etkisi kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir (Özçelik ve Barsade, 2011).

İşyerinde yalnızlığın açıkça gözlemlenmesinin işte daha düşük üretkenlik ve daha düşük iş tatmini olduğuna dair kanıtlar vardır. Aynı şekilde akranlarıyla sağlıklı iletişim kuramayanların performansıda olumsuz etkilenir. Sonuç olarak, bireyler başarısız olur ve kendilerini yetersiz hissederler (Wright, 2005).

5. HİPOTEZLERİN GELİŞİMİ

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmanın hipotezleri, konuya ilişkin literatür çalışmaları kapsamında oluşturulmuştur.

5.1. Mantar Yönetim ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Modern yönetim yaklaşımları genellikle çalışanların yönetim sürecine katılmasına olanak tanır. Performans hedefleri belirlenir, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlü, karşılıklı ve açık olmakla birlikte, çatışmalar çözülür, çalışanların kuruma bağlılığı artar ve çalışanlar kurumun vatandaşı olduğu hissine kapılır. Etkili yönetim süreçleri bu nedenle rekabet avantajı ve ilişkilerin kazanılmasında aktif bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmeler arası bağlantının işlem maliyetlerini artıran yasal ve bürokratik sistemler, yapılanma yerine gayriresmi, basit, esnek ve güvene dayalı yapılanmayı benimseyen işletmeler, ilgili gelirleri artırabilir ve daha kolay rekabetçi olabilirler (Williamson, 1975'ten akt. Bağış ve Öztürk, 2020).

Bir örgüt gerekli tüm olanaklara sahip olsabile, yönetim bunu doğru yönetemezse, rakipler ve değişen koşullar karşısında ayakta kalma mücadelesi verebilir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin benimsediği yönetim şeklinin örgütlerin gelecekları için oldukça önemlidir. Benimsenen liderlik tarzı, çalışan verimliliğini artırarak ve motivasyonyoluyla performans düzeylerini yükselterek bir örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bir örgüt liderinin, liderlik tarzı şüphesiz ki çalışanlarını etkiler. Üst derece yöneticiler ile en tepedeki yöneticilerin davranışları, astlarının davranışlarına yön vermektedir. Bir yönetici astlarını yeteneksiz, beceriksiz ve tembel olarak görmesi performanslarını düşüreceği gibi astlarını başarılı, yetenekli ve çalışkan olarak görmesi de performanslarını artırabilir (Özdevecioğlu ve ark., 2014). Böylece çalışanlarını karanlıkta bırakan, soru sormalarına olanak tanımayan bir yönetim tarzı olan mantar yönetimi hem çalışanlara hemde örgüte olumsuz etki edebilir.

Mantar yönetim yaklaşımını benimseyen örgüt yönetiminde tercih edilen gizlilik ve iletişimsizliğin kökeninde mantarların karanlıkta hızla büyüüp çoğalması gibi, çalışanlar ile herhangi bir bilgi paylaşımının olmaması ve iletişimden uzak tutulması çalışan performansını yükselteceği ve verimini arttıracığı varsayılmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

Birincioğlu ve Tekin (2018) yaptıkları çalışmada, karanlık ortamda yetiştirilen mantarların daha hızlı büyümesi ve çoğalması gibi, bilgi paylaşımı yapmayan, karanlıkta kalan ve iletişim kuramayan çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediğini bulgulamışlardır.

Her organizasyonunkendi çalışma sistemi vardır ve bu sistemin sınırlarını gizli tutmak, düzeni sağlamak için çok önemlidir. Bu, kuruluşların bilgi paylaşmaktan kaçınmasına olanak tanır. Örneğin; işten ayrılma, örgütsel başarısızlıkve yöneticiler arasındaki çatışmalar, çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine neden olabileceğinden bu konular gizli tutulabilir (Kalfaoğlu, 2020).

Çalışanlar kendi çalışma alanlarındaki görevleri yerine getirmelerinin yanında bunları nasıl daha etkin bir şekilde yerine getirebileceklerine dair bazı fikirlerde sunarlar (Pinder ve Harlos, 2001'den akt. Koçak ve Çınar, 2020). Geri bildirim mekanizmasının çalışmaması nedeniyle, mantar yönetim yaklaşımında çalışan performansına da negatif etki edebilmektedir. Çalışan, görevi yalnızca fiziksel olarak yerine getirdiğinden ve görevin neden tamamlandığı kendisine söylenmediğinden, başarı veya başarısızlık iletilmez, dolayısıyla performans diğer çalışanların kendisiyle karşılaştırılmaz. Bu durumda çalışma motivasyonu kaybolur ve verimlilik düşer. Bu gibi durumlarda, olumsuz gerçeklerle yüzleşmektense çalışanların şirket hedefleri, kaynakları ve stratejik kararlar gibi önemli konuları gözardı ederek karanlıkta bırakılması daha iyidir. Zordur, ancak daha önce de belirtildiği gibi, mantar yöneticileri bunu yapmak konusunda isteksizdir. Katı ve resmi ilişkilerini tercih eden yöneticiler, astlarını motive edemezler. Bu olumsuz ve istenmeyen liderlik davranışı, zaman içinde çeşitli bilim adamlarının merakını uyandırmış ve olumsuz liderlik davranışını anlamak için birçok çalışma yapılmıştır (Başar vd., 2016).

Bir örgüt ne kadar kaynak ve fırsata sahip olursa olsun, yöneticiler onu iyi yönetemezse, kaçınılmaz olarak rakiplerinin gerisinde kalacaktır. Böylece, bir yöneticinin liderlik tarzının, çalışanları motive ederek, verimliliklerini artırarak ve performans düzeylerini yükselterek bir örgütün başarısı için çok önemli olduğuna vurgu yapılabilir (Şener ve Gündüzalp, 2019).

Kurumların sahip oldukları fırsatlar ve kaynakların yanı sıra, yöneticinin benimsediği liderlik tarzı da rekabet ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yönetim tarzının çalışanların performans ve motivasyonlarını da etkilemektedir. Yöneticiler, kurum içinde olası bir kaosu önlemek, panik havasını ortadan kaldırmak için mantar yönetim yaklaşımını benimsemektedirler. Bu durum çalışan arasında düşük

performans ve verimliliğin azalması gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Gündüz ve Özyer, 2022).

Mantar yönetim yaklaşımı, çalışanlarını kör insani duygulara kaptırdığı, çalışan performansını, iş zevkini ve enerjisini olumsuz etkilediği, duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya neden olduğu bilinmektedir. Aksine bir durumda ise yöneticilerin çalışanlarına karşı güler yüzlü, anlayışlı ve aynı fikirde olmaları çalışan performansını arttırmaktadır (Atatsi ve Kil, 2019).

Çalışanları ile sağlıklı bilgi paylaşımının yapılmadığı mantar yönetiminde, yöneticiler hem örgütsel performansın hemde bireysel çalışan performansının gelişmesini ve devam etmesini engellemektedir. Bireysel düzeyde çalışan performansı değişime açık olduğundan yöneticiler tarafından çalışan performansının objektif olarak ölçülmesi işletme için önemli bir yere sahiptir.

Geckoboard ve Censuswide (2015) tarafından yapılan araştırmada, mantar yönetimine maruz kalan çalışanların çalıştıkları kurumdan rahatsızlık duyabilecekleri ve işlerini bırakmak isteyebileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların çalışma motivasyonlarını kaybetmelerinin, performans ve verim düşüklüğüne yol açan belirli davranışlarda bulunmalarının kaçınılmaz olduğu dile getirilmiştir.

Geckoboard (2015) araştırmasında, bir kuruluş içinde bilgi alışverişini etkinleştirerek çalışanların mevcut durumlarından daha iyi performans gösterecekleri fikrini savunmuştur. Ayrıca araştırmalar, çalışanların bilgisiz kalması yerine kuruluşların düşük performans göstermesini istemediklerini göstermektedir.

Tekin ve Birincioğlu (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, “Ülkenin geleceği olarak kabul edilen araştırma görevlileri ile onları yöneten ve çeşitli yöneticilik pozisyonlarında bulunan öğretim üyeleri arasında bir mantar yönetimi yaklaşımı var mı?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar, Türkiye’deki iki üniversitede çalışan araştırmacılarla görüşerek mantar yönetim tarzının üniversitelerde kısmen uygulandığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca mantar yönetimi yaklaşımlarının görülmesi sonucunda, çalışanların performansını, üretkenliğini, motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkilediği de bulunmuştur.

Kılıç ve Olgun (2017) çalışmasında, kurumlarda mantar yönetim tarzının uygulanmasının çalışan performansını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yine bir başka çalışmanın bulgusu da bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Şöyle ki Kahya ve Ceylan (2019) çalışmalarında, mantar yönetiminin yoğun kullanılmasında

alışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez belirlenmiştir:

H₁: Mantar yönetimi, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

5.2. Mantar Yönetim ve İşyeri Yalnızlığı Arasındaki İlişki

İnsan doğası gereği sosyaldir; bu nedenle, insanlar konuşmak ve duygularını paylaşmak için başka insanlara ihtiyaç duyarlar. Okul ortamında da çalışanlar birbirleriyle iletişim kurarak hem özel hem de iş yaşamlarını paylaşmakta, sorunlarına çözüm aramakta ve deneyimlerini paylaşmaktadırlar. Ancak bazen insanlar ya yalnız kalmak isterler ya da belirli bir çevreden ya da kişilerden uzaklaşmak isterler (Ergün, 2020).

Mantar yönetimi son zamanlarda yaygın bir yönetim olmakla birlikte katılımcı ve şeffaf bir yönetim tarzına uygun değildir. Mantar yönetiminin yaygın olduğu kurumlarda çalışanların davranışlarında; fikir, öneri, duygu, düşünce, içe kapanma ve hatta kendini ifade etmekten kaçınma gibi etkenler oluşmaktadır. Mantar yönetimini benimseyen kurumlarda bilgi paylaşılmaması ve çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmemesi işyerinde yalnızlığa neden olabilmektedir (Kılıç, 2015).

Mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların kurumsal olaylara karşı duyarsız ve tepkisiz kalmalarına, işletmeye olan inanç ve güvenlerini kaybetmelerine, çalışanların kurumda işyeri yalnızlığına neden olmakla birlikte çalışanların işlerine bağlılıklarını da sorgular hale getirmektedir (Gündüz ve zyer, 2022).

Yalnızlık kişisel bir duygu olarak dşnlsede, işyerinde yalnızlık, çalışanların tek başına yaptıkları görevler ve ekibin onlara karşı rolü ile karakterize edilen (genellikle olumsuz olarak) gözlemlenen bir sosyal olgudur ve yöneticilerle ilişkili ekip rolü etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (zelik ve Barsade, 2011).

Ernst ve Cacioppo (1998)'ya göre, birey uzun süre olumsuz bir sosyal çevrede bulunursa ve kişilerarası yıkıcı ilişkilere maruz kalırsa, kendini izole ve yalnız hissetme olasılığı o kadar yükselmektedir.

Kurumlar, mantar yönetim yaklaşımından uzaklaşmak için süreci ölçmek ve ölçüm sonuçlarını çalışanlarla paylaşabilmek için katılımcı ve şeffaf bir anlayışa önem verebilirler. Yöneticiler, tüm çalışanlarıyla haftalık haber bültenleri, toplantılar ve gerçek zamanlı ilerleme güncellemeleri yapmaktadırlar. Bunların yapıldığı kurumlarda çalışanlara mantar yönetimi uygulanmadığından işyeri yalnızlığına da eğilim olmamış olur. Yapılan

bir araştırmada, okul müdürlerinin mantar yönetiminden uzak durmaları gerektiği aksi halde çalışanlar kendilerinin bir mantara benzeterek karanlık ortamda yalnızlaşabilecekleri dile getirilmiştir (Abraham ve Berline, 2015).

Ergün (2021) yaptığı araştırmada, mantar yönetiminin iş yeri yalnızlığını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Eroğluer ve Yılmaz (2015) ise çalışmalarında, yöneticilerin iş hayatlarında uyguladıkları sıkı kontrollerin ve baskıcı liderlik tarzlarının birçok alanda ciddi sorunlara yol açabileceğini dile getirmişlerdir. Kurumlardaki bu baskıcı liderlik tarzı, mantar yönetimi ile işyeri yalnızlığı arasında olumlu bir ilişkiye işarettir. Bu bilgiler ile aşağıdaki hipotez belirlenmiştir:

H₂: Mantar yönetimi, işyeri yalnızlığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

5.3. İşyeri Yalnızlığı ve alışan Performansı Arasındaki İlişki

Etkileşimin hızla arttığı iletişim çağında, sosyal bir varlık olarak insanın üretken yaşamdaki yeri, önemi ve işlevi sorgulanmaktadır. Sağlıklı iletişim, özellikle iş hayatında önemli bir verimlilik göstergesi haline geldi. Sosyal ihtiyaçların ilişki kurma, kendini ifade etme, bağlanma gibi alt kavramlarını içeren sosyalleşme olgusu beklenen düzeyde gerçekleşmediğinde yalnızlık ortaya çıkabilmektedir. Aynı kurum veya kuruluşta birlikte çalışmak zorunda olan kişilerin sosyal hayatlarında, yalnızlaşma gibi durumlarda düşük iş performansına ve söz konusu kuruluşla bağların zayıflamasına yol açabilir. İşyeri yalnızlığı çalışmaları, örgütsel yalnızlığın örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı ve iş stresini, iş tatminini ve emeklilik niyetlerini etkilediğini vurgulamaktadır. (Kaplan, 2011; Erdirençelebi ve Ertürk, 2018; Demirbaş ve Haşit, 2016). Çalışma ortamlarında yalnız olan kişilerin kendilerini çevrelerinden izole etme olasılığı daha yüksektir. Sağlıklı sosyal ilişkiler kuramayan bireyler, kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmekte zorlanırlar ve daha az dahil olurlar.

Yalnızlığın, kurumlarda olumsuz etkileri oldukça fazladır. En bariz etkisi şüphesiz performans düşüşü olarak belirlenmektedir. Kendini yalnız hisseden çalışanlar, tatmin edici kişisel niteliklere sahip olmadıkları için işte sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının ihmal edildiği duygusuna kapılırlar ve bu olumsuz duygu zamanla çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerine yol açar. Bu yabancılaşma dolaylı olarak çalışanların işlerine katkısını azaltır ve iş bilgisi eksikliğine yol açar (Eisenberger vd., 2001; O'Reilly ve Robinson, 2009; Jones vd., 2009).

İşyeri yalnızlığı sadece bireysel duyguları değil aynı zamanda iş performansını ve çalışma ortamındaki üretkenliği de etkiler. Dışlayıcı ortamlarda çalışanlar örgüte yabancılaşmakta ve güven sorunları yaşamaktadır. Bu etkilerin bir sonucu olarak, işle ilgili dikkat edilmesi gereken konuları gözden kaçırabilir veya kişisel meselelerini yönetirken ve organizasyon içinde iletişim kurarken hatalar yaparak düşük performansa yol açabilir. (Özçelik ve Barsade, 2011).

İş ortamındaki iletişim engelleri, yeterli ve etkili iletişim eksikliği örgütsel belirsizliğe yol açar. Bu nedenle insanların belirsiz ortamlarda stres, iş doyumsuzluğu, korku ve kaygı gibi durumlarda duygusal yoksunluk boyutu görülmektedir. Bu durumlar sonucunda bireyseliş performansı, iş verim ve örgütsel bağlılık azalabilmekte hatta işten ayrılmayada varan durumlar ortaya çıkabilmektedir.

İşyeri yalnızlığı söz konusu olduğunda, çalışma ortamının oluşturduğu örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Pozitif çalışma ortamı olduğunda, öğrenme ve yaratıcılık ortamı gelişecek ve çalışan performansını ve üretkenliğini artacaktır (Erdil ve Ertosun, 2011).

İşyeri yalnızlığı üzerine yapılan araştırmalar, yalnızlığın örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı, iş stresini, iş tatminini ve performansı etkilediğini göstermiştir (Demirbaş ve Haşit, 2016). İşyeri yalnızlığının hissedildiği bir örgüt, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve iş birliği kaybına neden olabilir, çalışan üretkenliğini azaltabilir ve tüm kuruluşu etkileyen olumsuz sonuçlara yol açabilir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Genellikle işyerinde yalnızlık, bireysel bir sorun olarak görülmekte ve göz ardı edilmektedir, ancak sonuçları kişisel olduğu kadar kuruma da etki edebilmektedir. Bireysel psikolojik refahı etkileyen işyerinde yalnızlık çalışan performansını da negatif yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2013). İşyerinde yalnızlık, kişisel ve kurumsal hedeflerin dengesini bozabilir, çalışan memnuniyetinin azalmasına ve düşük performansa neden olabilir ve bunlarla birlikte iyi bir performans gösteren çalışanların kendilerini yetersiz ve başarısız olarak görmelerine yol açabilir (Wright, 2005).

İşyerinde yalnızlık, çalışanların işlerini bırakmalarına, daha az üretken olmalarına ve düşük performans göstermelerine yol açmaktadır (Özçelik ve Barsade, 2011). İşyerinde yalnızlığın olması, çalışanlar arasında uygun bilgi paylaşımı engellemekte ve önemli bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşılmadığı için çalışan performansında düşüşe yol açmaktadır (Lam ve Lau, 2012).

Dikkat ve bilişsel mekanizmalar açısından işyeri yalnızlığı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi Özçelik ve Barsade (2011), çalışmalarında ele almışlardır. Dikkat mekanizmaları açısından işyerinde yalnızlık ilgi odağı olma korkusu ve özünü düzenleme çabaları nedeniyle olumsuz duygulardan kurtulma isteği çalışanların bilişsel kaynaklarını çok fazla harcamalarına neden olarak, çalışanın stresli tarafını arttırmakta ve performansını düşürmede önemli role sahiptir.

Duygusal yalnızlık ise diğer insanlarla yakın ilişkiler ve bağ kurulmadığında, duygu ve düşünceleri aktarmada, karşı tarafın anlayamadığı durumlarda ortaya çıkan yalnızlıktır. Bu durum, gizleme eğiliminde olduğundan dolayı yalnızlığın artmasına ve nihayetinde olumsuzluklara yol açmasına ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Wright vd., 2006).

İşyerinde yalnızlık, çalışan hedefleri ile örgütsel hedefler arasındaki dengeyi zayıflatır ve çalışanların iş doyumunun ve performansının düşmesine yol açabilir, buda çalışan performans düzeylerinin düşmesine neden olabilir. İşyerinde yalnızlık, çalışanlar arasında daha az bilgi alışverişine yol açar. Kuruluşu etkileyebilecek önemli bilgiler iş arkadaşlarıyla paylaşılmadığından, bu durum performansı olumsuz etkiler. İşyerinde yalnız hisseden çalışanlar, görevlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirmekte zorlanabilirler. Meslektaşlarıyla sosyal bağ kuramayan çalışanların, özellikle ekip çalışması gerektiren görevlerle karşı karşıya kaldıklarında, başarılı olma olasılığı daha düşüktür (Bycio vd., 1995).

Jones vd. (1982)'e göre, bireyin çalışma arkadaşları tarafından eleştiriye kapalı olması, kişinin kuruma aidiyetlik duygusunu negatif yönde etkileyebilmektedir. Bu tür yalnızlık yaşayan çalışanlar, gerçek duygu ve düşüncelerini gizler, çalışma arkadaşlarından uzaklaşır ve kendilerine verilen görevi tamamlayamazlar (Muraven ve Baumeister, 2000). Genel ekip performansı ile bireysel ekip performansı arasındaki ilişki işyeri yalnızlığını etkiler. Yalnızlığın yaşandığı örgütlerde, ekip performansının olumsuz etkilenebileceği vurgulanmaktadır Bu açıdan bakıldığında, bir örgütteki bir kişinin yalnızlığı, örgütün tüm üyelerini etkileyebilir. Bu nedenle işyeri yalnızlığı, bireysel bir sorundan çok ekipleri ve tüm organizasyonu etkileyen bir sorun gibi görünmektedir (Zhou, 2018).

Yang ve Wen (2021) çalışmasında, işyeri yalnızlığı ile çalışan performansı arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada da, işyeri yalnızlığı ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Deniz, 2019).

İşyerinde yalnızlığın sadece çalışan performansı açısından kişisel bir sorun olmadığını, takımları ve organizasyonlarında etkisi altına alan bir sorun olduğu görülmektedir ve bu bilgiler ışığında hipotezimiz şu şekilde oluşturulmuştur:

H₃: İşyeri yalnızlığı, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

5.4. Mantar Yönetim ve Çalışan Performansı Arasında İşyeri Yalnızlığının Aracılık Etkisi

İş yaşamında yaşanan yalnızlık, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin kendisini dışlamasından kaynaklanmakla birlikte iş ortamında iyi ilişkiler kuramamaktan kaynaklanan stres şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Wright vd., 2006). Bu durumda mantar yönetiminin kişiler arası ilişkilerin bozulmasına neden olabileceği, çalışanlar arasında desteğin azalmasına ve işyerinde yalnızlığa sebep olabileceği düşünülmektedir.

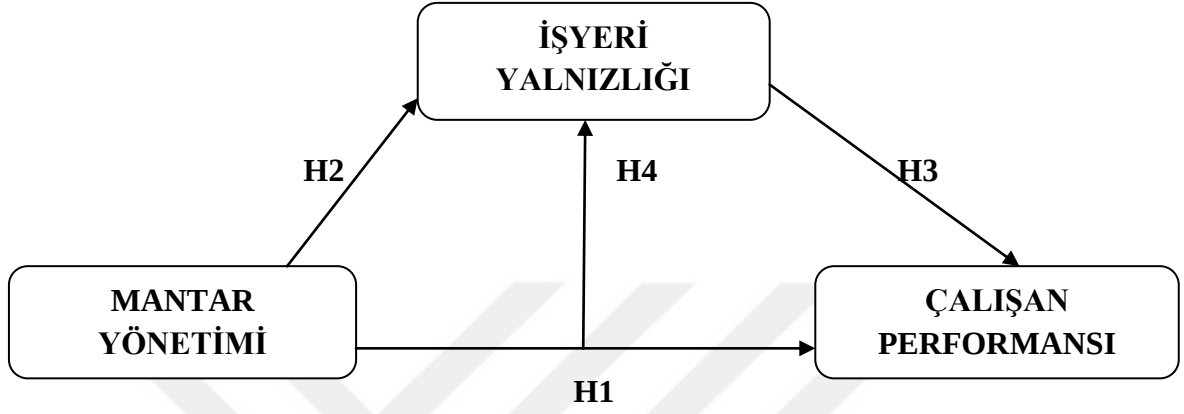
İşyeri yalnızlığının sebeplerinden birinin olumsuz olarak algılanan mantar yönetimi olduğu ifade edilmektedir. İşyeri yalnızlığının ortaya çıkmasında kişinin kurum içerisinde konumunun memnun edici seviyede olmaması, beklentilerinin karşılanmaması ve mantar yönetiminin olumsuz olarak algılanması gibi bir takım unsurlar etkilidir.

İşyerinde yalnızlık, öz-değerlendirmeyi ve aidiyetle ilgili endişeleri ve ayrıca potansiyel işyeri damgasıyla ilgili endişeleri güçlendirmeyi ifade etmektedir (Jones, Hobbs ve Hockenbury, 1982). Çalışanlar işyerinde yalnızlık yaşadığında, olası iş yalnızlığı damgasından kaçınmak için duygu ve davranışlarını gizledikleri ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983). Bu durumun çalışanları diğer bireylerden uzaklaştırdığı ve görevlerini yerine getirmede sorunlara yol açtığı görülmüştür (Muraven ve Baumeister, 2000). Bu nedenle işyerinde yalnızlık, çalışan performansı ile negatif ilişkili olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki araştırmalar ışığında olumsuz mantar yönetimi çalışan performansını azaltacağı ve bununla işyeri yalnızlığını arttıracacağı varsayılmaktadır. Bu durumda şu hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde etkisinde işyeri yalnızlığı aracı rol oynar.

Bu hipotezler incelenerek aşağıdaki araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır.



şekil 5.1.Araştırma modeli

6. YÖNTEM

Bu bölüm altında araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama süreci, veritoplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolünü ortaya çıkarmaya yönelik Fırat Üniversitesi ve Munzur Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlilerinin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Hipotez testlerini yapmadan önce ise araştırma değişkenleri (mantar yönetim, çalışan performansı ve işyeri yalnızlığı) arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını teyit etmek için çoklu doğrusallık (multicollinearity) değerlerine bakılmıştır. Aracı değişken etkisini tespit etmek için (Hayes SPSS Process MACRO Model 4) ile aracı değişken analizi yapılmıştır.

Bu çalışmada normal dağılıma ilişkin gerekli olan analiz, güvenilirlik analizi, geçerlilik analizi, korelasyon analizi, çoklu bağlantıya yönelik analiz ve aracılık rolüne ilişkin analiz SPSS 26.00 programı kullanılarak yapılmıştır.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Elazığ Fırat Üniversitesinde görev yapan 894 araştırma görevlisiyle ve Tunceli Munzur üniversitesinde görev yapan 120 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Bu sayılar, Fırat Üniversitesiweb sayfasındanve Munzur üniversitesi web sayfasında yayınlanan Performans Faaliyet Raporlarından alınmıştır (URL-2, 2024;URL-3,2024). Araştırmanın örneklemini ise bahsi geçen iki kamu üniversitesinde görev yapan 210 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, sosyal bilimlerde sıkça başvuru alan veri toplama tekniklerinden biri olan anket tekniği ile toplanmış ve elden doldurtulmuştur.

Anket uygulaması gerçekleştirilirken ana kütlenin tamamına ulaşmadaki zorluklar nedeni ile seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi için uygun örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, Preacher ve MacCallum (2002) minimum örneklem sayısının 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmada ulaşılabilecek örneklem sayısının bu aralıkta olduğu ve bu durumda evreni temsil gücüne sahip olduğu görülmektedir.

6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. Bu çalışma için önerilen örneklem gruplarını Elazığ ve Tunceli şehirlerindeki Fırat Üniversitesi ve Munzur Üniversitesindeki araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın bütün üniversitelere genellenemeyecek olması önemli bir sınırlılıktır.

Bu çalışma sektörel baz da ve zaman açısından da bir kısıtlamaya sahiptir. Bu çalışma sadece eğitim sektöründeki çalışanlar ile yapılmıştır ve uygulandığı dönem (2023 Kasım-2024 Şubat) ile sınırlıdır. Son olarak çalışma, kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlı tutulmuştur.

6.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler demografik özellikler formu, mantar yönetim ölçeği, çalışan performansı ölçeği ve işyeri yalnızlık ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmacılar tarafından geliştirilen formda, araştırma görevlilerinin profillerini belirlemeye yönelik demografik sorular (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hangi üniversitede görev yaptığı, bu üniversitede çalışma süresi ve mesleki tecrübe) yer almaktadır.

Çalışmada, Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen mantar yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 19 sorudan oluşmaktadır. Bir diğer değişken olan çalışma performansı ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 4 madde üzerinden ölçülmektedir. Son olarak işyeri yalnızlığı ölçeği ise Doğan vd. (2009) tarafından geliştirilmiş olup 16 maddeden oluşmaktadır. Kullanılacak ölçekler 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum,.....5=Kesinlikle katılıyorum) tipindedir.

7. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, toplanan anketler doğrultusunda elde edilen verilerin istatistiksel işlemlere tabi tutulduğu analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem dahilindeki 210 araştırma görevlisi üzerinde yürütülen anketlerin ilk kısmında yer alan yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hangi üniversitede görev yaptığı, mevcut üniversitedeki görev süresi ve mesleki tecrübe gibi kişisel bilgilerin elde edilebilmesi adına araştırma görevlilerine yöneltilen sorularla demografik özellikleri belirlenmiştir. Aşağıdaki tablo 7.1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 7.1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	24-31	91	43,3
	32-39	101	48,1
	40 ve üzeri	18	8,6
Medeni Durum	Evli	92	43,8
	Bekar	118	56,2
Eğitim Düzeyi	Lisans	5	2,4
	Lisansüstü	205	97,6
Görev Yaptığı Üniversite	Fırat	146	69,5
	Munzur	64	30,5
Üniversitedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	107	58,6
	5-10 yıl	95	38,6
	11 yıl ve üzeri	8	2,9
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	114	54,3
	5-10 yıl	86	41
	11 yıl ve üzeri	10	4,7

Yukarıda yer alan tablo 6.1 incelendiğinde yaşa göre araştırma görevlilerinin 91’inin (%43,3) 24-31 yaş arası, 101’inin (%48,1) 32-39 yaş arası ve 18’inin de (%8,6) 40 yaş ve üzeri olduğu; medeni duruma göre araştırma görevlilerinden 92’sinin (%43,8) evli ve 118’inin (%56,2) bekar olduğu; eğitim düzeyine göre kabin ekibi üyelerinden 59’unun (%9,8) lise, 196’sının (%32,6) ön lisans, 293’ünün (%48,8) ve 53’ünün de (%8,8) yüksek

lisans düzeyinde diploma sahibi olduğu; eğitim düzeyine göre araştırma görevlilerinden 5'inin (%2,4) lisans ve 205'inin de (%97,6) lisansüstü düzeyinde diploma sahibi olduğu; görev yaptığı üniversiteye göre araştırma görevlilerinden 146'sının (%695) Fırat ve 64'ünün de (%305) Munzur Üniversitesi'nde görev yaptığı; üniversitedeki çalışma süresine göre araştırma görevlilerinin 107'sinin (%58,6) 1-5 yıl arası, 95'inin (%38,6) 5-10 yıl arası ve 8'inin de (%2,9) 11 yıl ve üzeri ilgili kurumda çalıştığı; mesleki tecrübe süresine göre araştırma görevlilerinin 114'ünün (%54,3) 1-5 yıl arası, 86'sının (%41) 5-10 yıl arası ve 10'unun da (%4,7) 11 yıl ve üzeri ilgili kurumda çalıştığı anlaşılmaktadır.

7.2. Normallik Testi

Literatür incelendiğinde normalliğin incelenmesi için betimsel, grafiksel ve istatistiksel yöntemlerin bulunduğu görülmektedir (Gnanadesikan, 1997). Normalliğin incelenmesi için betimsel yöntemler olarak çok değişkenli çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılabilmektedir (Thode, 2002). Verilerin dağılımlarının, aritmetik ortalama, mod, medyan gibi istatistikler üzerinden incelenmesi de betimsel yöntemler olarak belirtilmektedir (Abbott, 2011). Grafiksel yöntemlerde, puanların bir doğru üzerindeki konumu ya da çan eğrisi şeklinde dağılım gösterip göstermediği belirlenerek puanların dağılımı görsel olarak sunulmaktadır (Field, 2009). Bu amaçla normal dağılım eğrisinin de çizdirildiği histogram, gövde-yaprak (stem-and-leaf) grafiği, uç ya da aykırı değerlerin gözlemlendiği kutu-bıyık grafiği (boxplot, box-and-whiskers), P-P (Probability-Probability) grafiği, normal Q-Q (Quantile-Quantile) grafiği veya detrended normal Q-Q grafiği sıklıkla kullanılmaktadır (Thode, 2002). Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normalliğini test etmek amacıyla başvurulacak bir başka yöntem ise istatistiksel hipotez testlerinin kullanılmasıdır (Krzanowski, 2007). Çarpıklık indeksinin istatistiksel olarak manidarlığının test edildiği 'Z testi' bu amaçla kullanılabilecek testlerden biridir. Ayrıca uygulamalarda en sık kullanılan testler olarak ifade edilen Shapiro-Wilk W Testi ve Kolmogorov-Smirnov Testi de normalliğin incelenmesi adına bakılabilecek testlerden biridir (Thode, 2002). Literatürde söz konusu üç durumun denenmesi ve ilgili yapıyı en iyi şekilde ortaya koyan durum hangisi ise onun uygulanması önerilmektedir. Ayrıca, *"uç değerlerin silinmesinin doğru, önemli ve tercih edilmesi gereken bir durum olduğu"* belirtilmektedir (Judd ve McClelland, 1989). Bu çalışma kapsamında tek değişkenli uç değerler belirlenirken değişkenlerin z değerleri, gövde ve yaprak diyagramı ve

değişkenlerin histogram grafikleri dikkate alınmıştır ve ‘‘2’’ uç değeri olduğu görülmüştür. Çalışmada tespit edilen ‘‘2’’ uç değeri silinmiş, analizler ‘‘210’’ veriyle yapılmıştır.

Birçok istatistiksel analizin yapılabilmesi bazı varsayımların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu varsayımların arasından en önemli olanlardan biri de verilerin normal dağılıma uygunluğuna bakılmasıdır (Büyükuysal, 2014). Verinin ya da değişkenlerin dağılım durumlarının yansıtmak için yani tek değişkenli normalliği incelemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Basıklık ve çarpıklık değerleri ‘‘-2’’ ve ‘‘+2’’ aralığında ise verilerin normal dağıldığı varsayımı kabul görmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu varsayımlar doğrultusunda; mantar yönetim, çalışan performansı ve işyeri yalnızlığı ölçeklerinin örneklem sayısına göre normallik koşulunu yerine getirip getirmediğinin tespit edilebilmesi adına hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri, aşağıdaki tablo 7.2’de gösterilmiştir.

Tablo 7.2. Normal dağılıma uygunluk değerleri

Değişkenler (N=210)	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
Mantar Yönetim (18 madde)	2,52	,90	,418	-,975
Çalışan Performansı (4 madde)	4,21	,40	,466	,130
İşyeri Yalnızlığı (16 madde)	2,17	,67	,511	,160

Tablo 7.2’de gösterilen değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri; ± 2 arasında bir değeri aldıklarından dolayı dağılımın normal dağılımdan aşırı derecede sapma göstermediği çıkarımı yapılabilmektedir. Dolayısıyla da analizin genelinde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

7.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir” (Altunışık vd., 2012: 126). Bu kapsamda araştırmada kullanılan mantar yönetim, çalışan performansı ve işyeri yalnızlığı ölçeklerinin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine başvurulmuştur. Ölçeklerin içsel tutarlılıklarını gösteren Cronbach Alpha değerinin (α) minimum değerinin 0,7 olması gerekmektedir (Hair vd., 2010: 124). Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7.3’te aktarılmaktadır.

Tablo 7.3. Ölçeklerin güvenilirlik analizi açıklama

Ölçek	Madde no	Ort.	S.S.	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam puan korelasyonu	Madde silinirse Cronbach Alfa katsayısı
Mantar Yönetim	MY1	2,40	1,12	34,74	134,79	,870	,956
	MY2	2,53	1,23	32,62	133,13	,850	,956
	MY5_R	2,90	1,11	32,24	141,16	,617	,962
	MY6	2,25	1,12	32,90	136,89	,783	,958
	MY7	2,38	1,25	32,77	134,90	,764	,959
	MY9_R	2,53	1,00	32,61	138,42	,816	,957
	MY10	2,48	1,15	32,67	135,06	,838	,957
	MY11	2,58	1,07	32,57	137,23	,814	,957
	MY12	2,38	1,13	32,77	138,51	,713	,960
	MY13	2,54	1,06	32,60	136,48	,853	,957
	MY16	2,42	1,06	32,72	136,57	,846	,957
	MY17	2,80	1,11	32,35	139,83	,671	,960
	MY18	2,39	,95	32,76	142,06	,696	,960
	MY19	2,57	1,08	32,58	136,05	,840	,957
	Ölçeğin Ort: 35,15; Varyansı: 158,69; S.S.:12,60; Cronbach Alpha değeri: ,961						
Çalışan Performansı	ÇP1	4,38	,52	12,46	1,65	,474	,701
	ÇP2	4,26	,50	12,58	1,49	,667	,593
	ÇP3	4,05	,58	12,79	1,55	,466	,710
	ÇP4	4,15	,54	12,69	1,58	,506	,683
	Ölçeğin Ort:16,84 ; Varyansı: 2,56; S.S.: 1,60; Cronbach Alpha değeri: ,733						
İşyeri Yalnızlığı	İY1	2,26	,95	32,43	101,17	,686	,943
	İY2	2,06	,84	32,62	100,74	,817	,940
	İY3	2,29	,84	32,40	103,55	,635	,944
	İY4	2,27	,91	32,42	101,10	,723	,942
	İY5_R	2,29	,86	32,40	101,84	,730	,942
	İY6_R	2,44	,98	32,25	101,83	,624	,944
	İY7	1,99	,87	32,70	101,34	,741	,942
	İY8	2,12	,89	32,57	100,96	,754	,941
	İY9	2,06	,84	32,62	103,80	,621	,944
	İY10_R	2,18	,97	32,51	101,81	,634	,944
	İY11_R	2,27	,91	32,41	100,45	,760	,941
	İY12_R	2,11	,91	32,58	102,20	,661	,943
	İY13	2,08	,98	32,60	100,83	,678	,943
	İY14_R	2,01	,86	32,68	102,71	,669	,943
	İY15_R	2,21	,93	32,47	98,92	,830	,940
	İY16_R	2,06	,87	32,63	102,06	,699	,943
	Ölçeğin Ort: 34,69 ; Varyansı:115,16; S.S.: 10,73; Cronbach Alpha değeri: ,946						

Düzeltilmiş madde-toplam arasındaki korelasyonun 0,20'den küçük olmaması (Aiken vd., 1994) ve madde-toplam korelasyonunun 0,50'den fazla olması genel kabul görmektedir (Hair vd., 2010). Tablo 6.3' te yer alan her bir madde ile toplam ölçek arasındaki korelasyon değerleri, bu şartları karşıladıkları için ölçek maddelerinin toplam

ölçekleriyle tutarlı oldukları söylenebilir (Kalkan ve Kaya, 2007). Sonuç olarak içsel tutarlılık katsayılarının güvenilir olduğu, dolayısıyla bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir. Tüm α değerlerinin 0,70'den büyük oluşu ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

7.4. Keşfedici/Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle bağlantılı olan sayıca çok değişkeni bir arada toplayarak sayıca az kavramsal açıdan anlamlı farklı değişken, faktör veya boyut ortaya çıkarmayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistik şeklinde ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2002). Açımlayıcı faktör analizi, araştırmacının konuyla ilgili herhangi bir öngörüsü olmaksızın değişkenler arasındaki olası ilişkiyi keşfetmeye ve gözlemlenen değişkenler kullanılarak verinin faktör yapısını belirlemeye çalıştığı bir yöntemdir (Altunışık, vd., 2012).

Tablo 7.4. Ölçeklerin açımlayıcı faktör analizi

Ölçek	Maddeler	Faktör Yükleri
Mantar Yönetim	MY1	,893
	MY13	,875
	MY16	,875
	MY2	,873
	MY10	,869
	MY19	,867
	MY9	,846
	MY11	,841
	MY6	,815
	MY7	,799
	MY12	,756
	MY17	,737
	MY18	,711
	MY5	,662
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,921	
	Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2955,540; df: 91; Sig: 0,000	
	Toplam Açıklanan Varyans: 67,019	
Çalışan Performansı	ÇP2	,851
	ÇP1	,729
	ÇP4	,713

	ÇP3	,696
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,514	
	Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 253,847; df: 6; Sig: 0,000	
	Toplam Açıklanan Varyans: 56,227	
	İY15	,859
	İY2	,849
	İY8	,794
	İY11	,794
	İY7	,779
	İY4	,766
	İY5	,764
	İY16	,742
	İY1	,731
	İY13	,720
	İY14	,711
	İY12	,703
	İY3	,684
	İY10	,679
	İY6	,674
	İY9	,666
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,865	
	Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2848,082; df: 120; Sig: 0,000	
	Toplam Açıklanan Varyans: 55,791	

İşyerinde Yalnızlık

Tablo 7.4'te görüldüğü üzere, bütün ölçeklerde KMO değerleri 0,50'den büyük olduğundan araştırma örnekleminin açımlayıcı faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu çıkarımı yapılabilir (Field, 2000). Bütün ölçeklerde Bartlett küresellik testine ilişkin ki-kare değerleri ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan verinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği çıkarımı yapılabilir (Çokluk vd., 2012: 219). İlave olarak literatürde genel olarak bütün faktörlerin açıkladığı toplam varyansın minimum 0,50 olması istenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ayrıca, bir faktör yükünün minimum 0.30 olması gerekmektedir. Ayrıca bir değişkenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükler arasındaki farkın minimum 0.1 olması gerekmektedir (Stevens, 2002). Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre bir maddenin bir faktöre olan faktör yükünün minimum 0.32 olması gerekmektedir. Bir faktör yükü negatif işaretli de olabilir. Negatif işaretli bir faktör yükü, faktörün söz konusu değişkenle olan ters ilişkisini belirtmektedir (Kline, 1994). Bütün ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklenim değerlerinin minimum

değer olan 0,32 değerinin üstünde yük değerleri almadıkları için mantar yönetim ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucundabeş maddesi silinmiş ve 14 madde ölçeğe alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında yukarıda tabloda sunulan verilere göre her bir ölçeğin KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan KMO değerinin ölçeğe faktör analizinin uygulanabilecek örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Her bir ölçeğin faktör yüklerinin 0,32'nin üzerinde değerler aldığı ve toplam açıklanan varyansın ise 0,50'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, verilerin iyi düzeyde olduğuna işaretir. Netice itibariyle ölçeklere uygulanan faktör analizi bulgularının, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekleyici nitelikte olduğu görülmüştür.

7.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasında ilişki veya bağımlılığın olup-olmadığını ilişki varsa bunun yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizine ilişkin korelasyon katsayısı r ile gösterilmekte, -1 ve +1 arasında değerler almaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2016). Korelasyon katsayısının 0,30'un altında olması düşük korelasyon; 0,30 ile 0,50 arasında olması zayıf korelasyon; 0,50 ile 0,70 arasında olması orta-iyi korelasyon; 0,70 ile 0,90 arasında olması yüksek korelasyon ve 0,90'ın üzerinde olması çok yüksek korelasyon olarak kabul edilmektedir (Mukaka, 2012). Bu araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon analizi Tablo 6.5'te gösterilmektedir.

Tablo 7.5. Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi

Değişkenler	1. MY	2. ÇP	3. İY
1. Mantar Yönetim (MY)	-		
2. Çalışan Performansı (ÇP)	-,285**	-	
3. İşyeri Yalnızlığı (İY)	,533**	-,312**	-
Ortalama	2,51	4,21	2,17
Standart Sapma	,90	,40	,67

** : Korelasyon $p=0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. $N=210$

Tablo 7.5'te yer alan bulgulara göre, değişkenler arasındaki bütün korelasyon değerlerinin $p=0,000$ değerleri 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulara göre mantar yönetim değişkeninin; çalışan performansı

değişkeni ($r=-0,285$) ile negatif ve işyeri yalnızlığı değişkeni ($0,533$) ile de pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. İlave olarak çalışan performansı değişkeni ve işyeri yalnızlığı ($r=-0,312$) arasında da negatif ilişki tespit edilmiştir.

7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu araştırmada aracı değişken etkisine ilişkin hipotezler Hayes Process Macro (Model 4) ile test edilmiştir. Bu yöntem, Hayes (2017) tarafından geliştirilen bootstrap yöntemidir. Bu yöntem, hem Barron ve Kenny’de yönteminden daha güçlü istatistiksel sonuç verir hem de Yapısal Eşitlik Modellemesi’ne göre uygulaması daha kolaydır (Sürücü vd., 2021: 133). Yöntem, günümüz literatürde çağdaş yaklaşım olarak dile getirilmektedir. Bu yöntemde uygulanan yeniden örnekleme metodunda, Tip I hata oranları beklenende daha düşüktür (MacKinnon vd., 2004), bu nedenle daha doğru güven aralıkları sağlayabilen bir yöntem olarak ifade edilir (Sürücü vd., 2021: 161). “**H₁**.Mantar yönetimi, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.” hipotezine ilişkin bulgular Tablo 7.6’da gösterilmektedir.

Tablo 7.6. Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi

Bağımsız								Model Özeti	
Değişken	B	S.H.	B	T	P	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	4,5280	,0787		57,5191	,0000	4,3728	4,6832		
Mantar Yönetim	-,1268	,0295	-,2855	-4,2960	,0000	-,1851	-,0686	,0815	18,4560
Model p= 0,0000 p<0,001; N=210;									
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı									

Tablo 7.6’da yer alan ve mantar yönetimin, çalışan performansına etkisini içeren model istatistiksel olarak anlamlıdır (Model $p=0,000<0,01$). Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin çalışan performansının %8,2’sinin ($R^2=0,0815$) mantar yönetim düzeyleri tarafından açıklandığı saptanmıştır ($F=18,4560$; $p=0,0000$; $p<0,001$). Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=-0,2855$, $p<0,001$). Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu, güven aralıkları içerisinde (LLCI: -0,1851; ULCI: -0,0686) sıfırı kapsamaması nedeniyle söylemek

mümkündür (Mackinnon vd., 2004). Bu sonuçlara göre araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin 1 birim artması, çalışan performansı düzeylerinde yaklaşık 0,29 birimlik bir azalışa, tam tersi durumda araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeyinin 1 birim azalması, çalışan performansı düzeylerinde yaklaşık 0,29 birimlik artışa sebep olmaktadır. Kısacası araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin artması, çalışan performansını da azaltırken, mantar yönetim düzeylerinin azalması ise çalışan performansını artıracaktır. Elde edilen bulgulara göre “**H₁**.Mantar yönetimi, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.” hipotezi desteklenmiştir.

H₂.“Mantar yönetimi, işyeri yalnızlığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.” hipotezine ilişkin bulgular Tablo 6.7’de gösterilmektedir.

Tablo 7.7. Mantar yönetiminin işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisi

Bağımsız								Model Özeti	
Değişken	B	S.H.	B	T	P	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	1,1713	,1166		10,0422	,0000	,9413	1,4012		
Mantar Yönetim	,3970	,0437	,5326	9,0744	,0000	,3107	,4832	,2836	82,3452
Model p= 0,0000 p<0,001; N=210;									
Bağımlı Değişken:İşyeri Yalnızlığı									

Tablo 7.7’de yer alan ve mantar yönetiminin, işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisini kapsayan model istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 82,3452; Model p=0,0000<0,01). Araştırmaya katılan araştırma görevlilerininmantar yönetimleri işyeri yalnızlığının %28,36’sını (R²=0,2836) açıklamaktadır. Ayrıca mantar yönetiminin işyeri yalnızlığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,5326$, $p=0,0000$; $p<0,001$) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak güven aralıkları içerisinde (LLCI: 0,3107; ULCI: 0,4832) sıfırıkapsamaması nedeniyle etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu vurgulanabilir. Bu sonuçlara göre araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin 1 birim artması, işyeri yalnızlığı düzeylerinde yaklaşık 0,53 birimlik bir artışa, tam tersi durumda araştırma görevlilerininmantar yönetim düzeylerinin 1 birim azalması, işyeri yalnızlığı düzeylerinde yaklaşık 0,53 birimlik azalışa neden olmaktadır. Kısacası araştırma görevlilerininmantar yönetim düzeylerinin artması, işyeri yalnızlığı düzeylerini arttırırken, mantar yönetim düzeylerinin azalması ise işyeri yalnızlığı düzeylerini azaltmaktadır. Elde

edilen bulgulara göre “**H₂**. Mantar yönetimi, işyeri yalnızlığı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.” hipotezi desteklenmiştir.

H₃: İşyeri yalnızlığı, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Hipotezine ve **H₄**: Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde etkisinde işyeri yalnızlığı aracı rol oynar. hipotezine ilişkin bulgular tablo 7.8’de gösterilmektedir.

Tablo 7.8.İşyeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi ve aracı rolü

Bağımsız								Model Özeti	
Değişken	B	S.H.	B	T	P	LLCI	ULCI	R ²	F
(Sabit)	4,6840	,0943		49,6907	,0000	4,4982	4,8699		
Mantar	-,0740	,0343	-,1664	-2,1572	,0321	-,1415	-,0064		
Yönetim								,1173	13,7533
İşyeri	-,1332	,0460	-,2235	-2,8973	,0042	-,2239	-,0426		
Yalnızlığı									
Model p= 0,0000 p<0,001; N=210;									
Bağımlı Değişken:Çalışan Performansı									

Tablo 7.8’de yer alan ve mantar yönetiminin, işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisini kapsayan model (F= 13,7533; Model p<0,05) istatistiksel olarak anlamlıdır Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin çalışan performansının %11,73’ü (R²=0,1173) mantar yönetimleri ve işyeri yalnızlıkları tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca işyeri yalnızlığı, çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde (β =-0,2235, p=0,0042; p<0,05) etkilemektedir ve güven aralıkları içerisinde (LLCI: -0,2239; ULCI: -0,0426) sıfırı kapsamamasından dolayı işyeri yalnızlığının çalışan performansı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bu sonuca göre, araştırma görevlilerinin işyeri yalnızlığı düzeylerinde 1 birimlik artış, çalışan performansı düzeylerini yaklaşık 0,22 birim azaltmaktadır, ya da işyeri yalnızlığı düzeylerinde 1 birimlik azalış, çalışan performansı düzeylerini yaklaşık 0,22 birim artırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre **H₃**. “İşyeri yalnızlığı, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.” hipotezi desteklenmiştir. Sonuç olarak, araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin artması, işyeri yalnızlığı düzeylerini arttırmakta, işyeri yalnızlığı düzeylerinin artması da çalışan performansını azaltmaktadır. Ancak, mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisinin (β =-0,1664 < β =-0,2855, p=0,0000; p<0,001) azaldığı görülmektedir. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olması tam aracılık rolüne işaret ederken

bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma olması kısmi aracılık etkisini gösterdiğinden (Gürbüz ve Şahin, 2016) işyeri yalnızlığının mantar yönetim ve çalışan performansı arasında kısmi aracı rolü olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda **H₄**. “*Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde etkisinde işyeri yalnızlığı aracı rol oynar*” hipotezi desteklenmiştir. Araştırma modelindeki değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri Tablo 7.9’da gösterilmektedir.

Tablo 7.9.Araştırma modelindeki değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri

	Standart Hata	T	P	LLCI	ULCI	c_cs
MY’nin ÇP üzerindeki	,0295	-4,2960	,0000	-,1851	-,0686	-,2855
Toplam Etkisi: B=-,1268						
MY’nin ÇP üzerindeki	,0343	-2,1572	,0321	-,1415	-,0064	-,1664
Direkt Etkisi: B=-,0740						
MY’nin İY aracılığıyla ÇP üzerindeki Dolaylı Etkisi:-	BootSE: ,0192			BootLLCI: -,0931	BootULCI: -,0183	
,0529						
MY’nin İY aracılığıyla ÇP üzerindeki Standart Dolaylı Etkisi:-	BootSE: ,0411			BootLLCI: -,2020	BootULCI: -,0426	
,1190						
MY= Mantar Yönetim; İY= İşyeri Yalnızlığı; ÇP= Çalışan Performansı						

Tablo 7.9’da görüldüğü üzere mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi (Direkt Etki: -0,0740; LLCI=0-,1415; ULCI=-0,0064; p<0.05); toplam etkisi (Toplam etki=-0,1268; LLCI=-0,1851; ULCI=-0,0686; p=,0000) ve işyeri yalnızlığı aracılığıyla dolaylı etkisi (standardize dolaylı etki: -,1190; BootLLCI=-0,2020; BootULCI=-0,0426) istatistiksel olarak anlamlıdır. Çünkü, doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ilişkin güven aralıkları sıfırı kapsamamaktadır (Mackinnon vd., 2004). Bu durumda mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde doğrudan negatif etkisi olduğunu ve mantar yönetiminin işyeri yalnızlığı aracılığıyla çalışan performansı üzerinde dolaylı negatif etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre, mantar yönetim ve çalışan performansı arasında işyeri yalnızlığının kısmi aracı rolü üstlendiği görülmektedir. İşyeri yalnızlığının kısmi aracı rol üstlenmesini açıklamak gerekirse, araştırma görevlilerinin mantar yönetim ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi işyeri yalnızlığı tam olarak açıklamamakta ancak kısmen açıklamaktadır. Yani, mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi tamamen işyeri yalnızlığına bağlı değildir. Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi kısmen işyeri yalnızlığı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, mantar yönetim ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasında işyeri yalnızlığı sadece kısmi bir katkı sunmaktadır.

8. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversiteler araştırma ve bilgi üretmeyi amaçlayan, aynı zamanda toplum içinde etik davranışın sağlanması için bir kanal görevi gören kurumlardır. Bu hedefler için kurum genelinde bilgi paylaşımında şeffaflık gerekmektedir. Başka bir deyişle, üniversite yönetimi tüm akademik faaliyetlerde bilginin açık paylaşımına teşvik etmelidir. Akademik hayatın ilk aşaması olan araştırma görevliliğinde, bu konuya ilişkin farkındalığın artması, üniversitelerde belirleyici rol oynayan araştırma görevlilerinin iş ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Mantar yönetim, çalışanların performanslarını ve işyerinde yalnızlıklarını farklı şekillerde etkileyen önemli bir konudur. Başka bir deyişle mantar yönetimi, çalışan performans düşüklüğü ve işyeri yalnızlığı kurumda kişilerin kendini geri çekme ve işten ayrılma gibi duygularını ön plana çıkarmaktadır. Böylece performansa etki eden mantar yönetimi, işyeri yalnızlığı değişkeninin de değerlendirilmesi ve incelenmesi kurumlar ve çalışanlar için önemlidir. Bu durumda işyeri yalnızlığı önlemlenebilirirse, performans düşüklüğünün de önüne geçilmiş olunabilir ki bu da çalışan bireylerin kendilerini güvende hissetmeleriyle mümkün olmaktadır. Güvenli bir kurumda mantar yönetiminin benimsenmemesi, performans artışı sağlayarak işyeri yalnızlığının önüne geçecektir. Bu nedenle bu konunun eğitim sektöründe (üniversitelerde) araştırılmasının gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada Elazığ Fırat Üniversitesinde ve Tunceli Munzur Üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin çalışan performansına etkisinde işyeri yalnızlığının aracı rolü incelenmiştir.

Literatürde mantar yönetim tarzında, yönetici ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı düzeyinden kaynaklanan olumlu ve olumsuz durumlar gözlemlenmektedir. Mantar yönetimi yaklaşımında çalışanların öncelikli kaygısı tek taraflı bilgidir. Bazı durumlarda çalışanlara üstleri tarafından iş hakkında bilgi verilmeyebilir. Bilgi paylaşımının azalması mantar yönetiminin artmasıyla doğru orantılıdır (Bolea ve Atwater, 2015). Yapılan çalışma sonucumuz bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Bazen kriz gibi durumlarda, çalışanların kurumla ilgili kötü haberler nedeniyle motivasyon kaybetmelerini önlemek veya kurumla ilgili önemli bilgilerin yayılmasını önlemek amacıyla mantaryönetimi kullanılabilmekte ve bu durumda mantar yönetim tarzı olumlu sonuçlar yaratabilmektedir (Laplante ve Neill, 2006).İlave olarak, Kâhya ve Ceylan (2019) tarafından yapılan çalışmada, mantar yönetiminin olduğu örgütlerde çalışanların faaliyetlerinde olumlu bir artış olduğu bulgulanmıştır. Bu bilgilerin aksine bazı

araştırmalar da bu yaklaşımın çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Tekin ve Birincioğlu'nun (2017) devlet üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileriyle yaptığı çalışmanın sonuçları da çalışmamızla doğru orantılıdır. Mantar yönetimi yaklaşımı altında çalışan araştırma görevlileri, bu durumun onlarda olumsuz sonuçlar doğurduğundan söz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre araştırma görevlileri kuruma bağlılıklarının azaldığını, motivasyonlarının azaldığını ve işten ayrılma niyetinde olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma şirketleri Geckoboad ve Censuswide (2015) işbirliğinde 2000 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, her dört çalışandan biri mantar yönetimi nedeniyle işten ayrılmayı düşünmektedir.

Bu çalışmada, araştırma grevlilerinalışan performansının %8,2'sinin ($R^2=0,0815$; $p<0,05$) mantar yönetim düzeyleri tarafından açıklandığı saptanmakta olup mantar yönetiminin çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin artması, çalışan performansını da azaltırken, mantar yönetim düzeylerinin azalması ise çalışan performansını artıracaktır. Bu da mantar yönetiminin önüne geçilerek güvenli bir kurum da çalışan performansının artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle araştırma görevlilerinin performanslarının yükselmesi için bilimsel yayınları destekleyen bir yönetim tarzına ve araştırma görevlilerinin hiçbir engele takılmadan araştırma yapmalarına yardımcı olacak bir yöneticiye sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin mantar yönetiminden sorumlu tek etken olmadığı bilinse de yönetimde bulunanlarında mantar yönetiminden sorumlu olduğu göz ardı edilmemeli ve yöneticilerin de performansın bir parçası olduğu unutulmamalıdır.

Mantar yönetim yaklaşımı artık yaygın bir yönetim yaklaşımı olsa da katılımcı ve şeffaf yönetim tarzına pek uymamaktadır. Mantar yönetim yaklaşımında yaygın olduğu kurumlarda düşünce, duygu, geri çekilme, kendini reddetme gibi faktörler çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. Mantar yönetim yaklaşımının kullanıldığı örgütlerde bilginin paylaşılmaması, çalışanların duygu ve düşüncelerinin göz ardı edilmesi işyerinde yalnızlığa yol açabilmektedir (Kılıç, 2015).

Mantar yönetimi yaklaşımı, çalışanların kurum olaylarına karşı bilgisiz ve tepkisel olmamalarına, şirkete olan güven ve inançlarının kaybolmasına, şirket çalışanlarının işyerinde kendilerini yalnız hissetmelerine, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının sorgulanmasına neden olur (Gündüz ve zyer, 2022).

Ergün (2021) eğitim sektörü üzerine yaptığı çalışmada, mantar yönetimi yaklaşımının çalışan yalnızlığı üzerindeki etkisinitespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda mantar yönetimi işyerindeki yalnızlık duygularına olumlu etkisi olduğu, bu nedenle okul müdürlerinin çalışanları arasındaki yalnızlığı önlemek için mantar yönetimini kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin ısrarcı, sıkı kontrol ve baskıcı yönetim tarzları, Eroğlu ve Yılmaz (2015) tarafından şirketin çeşitli alanlarında ciddi sorunların nedeni olarak belirlenmiştir. Örgütlerde baskıcı olan bu liderlik tarzı, mantar liderliği ile işyeri yalnızlığı arasında olumlu bir ilişki yaratmaktadır.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin mantar yönetimleri işyeri yalnızlığının %28,36'sını ($R^2=0,2836$, $p<0,05$) açıkladığı görülmüştür. Ayrıca mantar yönetiminin işyeri yalnızlığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin artması, işyeri yalnızlığı düzeylerini arttırırken, mantar yönetim düzeylerinin azalması ise işyeri yalnızlığı düzeylerini azaltmaktadır. Yöneticiler, yalnızlığı örgütsel bir sorun olarak algılamalı ve yalnızlığın herhangi bir öncülleri olup olmadığını araştırmalıdır. Araştırma görevlilerinin kurum içinde duygusal ve sosyal yalnızlık yaşamamaları için yöneticilerin özen göstermeleri gerekmektedir. Böylelikle araştırma görevlilerinin sosyal etkileşim fırsatlarını içeren ve sosyal etkileşimlerini arttırmaya yönelikbirlikte zaman geçirebilecekleri sosyal destek, yalnızlıkla mücadele programları geliştirerek çalışanlara destek sağlanmalıdır. Mantar yönetiminin varlığı çalışan bireyleri işyeri yalnızlığına yöneltmektedir. Bu nedenle; mantar yönetiminin olumlu yanının algılanması için yönetim tarafından yapıcı ve destekleyici ilişkilerin olması gerekmektedir. Yönetim tarafından olumlu bir mantar yönetimi oluşturulması için süreklilik arz eden reform değişikliklerinde yapılabilir. Mantar yönetimi bilgi yetersizliğinden dolayı, yöneticilerde istediğini dilediği gibi yapma eylemi vardır. Üstelik akademide işyeri yalnızlığına sebep olan liyakat sorununun ortadan kaldırılması için kariyer yükselmelerinde ve atamalarında, hak etme ve adaletli bir şekilde olmasına dikkat edilmesi sağlanmalıdır. İşyerinde yalnızlık araştırma görevlilerin bulunduğu üniversitede, ekonomiden eğitime kadar pek çok alanda olumsuz durumlar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle araştırma görevlilerin işyeri yalnızlığı hem toplumun hemde kurumun yakından ilgilenmesi gereken bir konudur.

Bir kişinin meslektaşlarının eleştirilerine kapalı olması, kişinin kuruma olan aidiyet duygusunu olumsuz yönde etkileyebilir (Jones vd., 1982). Yalnızlık yaşayan çalışanlar gerçek duygu ve düşüncelerini gizler, çalışma arkadaşlarından uzaklaşır ve

kendilerine verilen görevi yerine getiremezler (Muraven ve Baumeister, 2000). Genel grup etkinliği ile bireysel ekip etkinliği arasındaki ilişki işyerinde yalnızlığı etkiler. Kurumlarda yalnızlığın yaşandığı yerde ekibin olumsuz performansına rastlanılmaktadır. Bu olumsuz durum, kurumdaki tüm bireyleri etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında işyeri yalnızlığı bireysel bir sorun olmayıp, ekip ve takımları etkileyen bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Zhou, 2018).

Bu çalışmada çalışanların performans düzeyleri işyeri yalnızlıklarının %11,73'ünü ($R^2=0,1173$, $p<0,05$) açıklamaktadır. Ayrıca bu çalışmada işyeri yalnızlığı, çalışan performansını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşyerinde yalnızlık ve çalışan ya da ekip performansını inceleyen araştırmalar, işyerinde kendini yalnız hisseden çalışanların performanslarıyla negatif ilişkili olduğunu göstermekte (Deniz, 2019; Yang ve Wen, 2021) ve bu bulgular bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Böylece yöneticiler tarafından araştırma görevlilerinin işyeri yalnızlığının azaltılması için sosyal ilişkilerin artırılması performansa katkıda bulunabilir. Araştırma görevlilerin gerek birlikte vakit geçirebildikleri gerekse beraber çalışabildikleri faaliyetlere katılmaları aralarındaki çalışma bağına güçlendirebileceği düşünülmektedir. Yönetim de bulunan kişilerin araştırma görevlileri arasındaki iletişimi güçlendirip çeşitli etkinlik planlamalarına yönelik yalnızlık seviyesini düşmesine olanak sağlamaktadır. Bu sebeple araştırma görevlileri arasındaki iletişim seviyesini arttırmaya yönelik düzenlenen sosyal etkinliklerin artırılması gereklidir. Ayrıca takım ve ekip ruhunun benimsenmesine neden olan, düzenli olarak üniversiteler tarafından iş birliklerinin gerçekleştirilmesi yalnızlık duygusunun yaşanılmamasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

İşyeri yalnızlığının sebeplerinden birinin olumsuz olarak algılanan mantar yönetimi olduğu ifade edilmektedir. İşyeri yalnızlığının ortaya çıkmasında kişinin kurum içerisinde konumunun memnun edici seviyede olmaması, beklentilerinin karşılanmaması ve mantar yönetiminin olumsuz olarak algılanması gibi bir takım unsurlar etkilidir.

İşyerinde yaşanan yalnızlık, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin kendisini dışlamasından kaynaklanmakla birlikte iş ortamında iyi ilişkiler kuramamaktan kaynaklanan stres şeklinde kendini gösterebilmektedir (Wright vd., 2006). Bu durumda mantar yönetiminin kişiler arası ilişkilerin bozulmasına neden olabileceği, çalışanlar arasında desteğin azalmasına ve işyerinde yalnızlığa sebep olabileceği değerlendirilmektedir. Böylece araştırma görevlilerinin mantar yönetim düzeylerinin

artması, işyeri yalnızlığı düzeylerini arttırmakta, işyeri yalnızlığı düzeylerinin artması da çalışan performansını azaltmaktadır.

Hiyerarşik durumun, üniversitelerdeki ilişki biçimlerinin yapısını ve iletişimini destekleyici olmamasından dolayı araştırma görevlileri yalnızlık duygularıyla baş başa kalabilmektedir. Araştırma görevlilerinin üniversite içinde fiziki şartlar, çalışma koşulları, yönetimin politikalarının iyileştirilmesi gibi algılar mantar yönetimine olumlu bakılmasını sağlayacaktır. Bu sayede araştırma görevlileri hem mantar yönetimine ilişkin olumlu duygulara sahip olurlar hem de yalnızlık gibi olumsuz duygulardan arınırlar, bu da akademik yaşamdaki performanslarının artmasına zemin oluşturmaktadır.

Bu çalışma sadece Elazığ ve Tunceli ilinde yer alan Fırat ve Munzur Üniversitesindeki araştırma görevlilerine yapılmıştır. Çalışmanı evrene genellenebilmesi için farklı illerdeki üniversitelerde görev yapan araştırma görevlileriyle de bir çalışma yapılması gerekmektedir. İlave olarak çalışmanın tek bir sektörle sınırlı kalmayıp farklı sektörler içinde uygulanması önerilebilir. Son olarak çalışma nicel yöntem üzerinden yürütülmüştür. Yapılacak başka bir çalışmanın daha kapsamlı ve derinlemesine bilgiler elde etmesi adına nitel veya karma yöntem kullanması önerilebilir.

9. KAYNAKÇA

- Abbott, M. L.,** 2011. Understanding educational statistic susing Microsoft Excel and SPSS. United States: John Wiley&Sons, Inc.
- Abodaqa, M. A. A.,** 2022. Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aboria, M.,** 2 020. Organizational strength as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness: An applied study on five-star hotels in Sharm El-Sheikh. *Journal of the College of Tourism and Hotels*, 4(2):1-18.
- Abraham, J., Berline, R. P. N.,** 2015. An investigation on organizational charlatan behaviour and moral identity as predictors of shame: Importance for education. *Journal of Education and Learning*, 9(2):135-144.
- 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.
- Agha, M.,** 2017. Proposed image to overcome the obstacles of administrative communication between the sevondary school principals and teachers in gaza governorates in the light of contemporary trends of educational supervision. *Master's thesis*, Islamic University, Palestine.
- Aiken, L. R.,** 1994. Psychological testing and assessment(1nd ed.). Boston: Allynand Bacon.
- Akduru, H. E., Semerciöz, F.,** 2017. Kamu Kurumlarında Örgütsel Dedikodu ve İşyeri Yalnızlığına Dair Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5): 106-119.
- Akgün, E.,** 2001. Huzurevlerinde Yaşayan Yaşlı Bireylerin Algıladıkları Yalnızlık Duyguları ve Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Allison, D. G.,**1997. Assessing stress among public school principals in British Columbia. *Psychological Reports*, 80(3):1103-1114.
- Alper Ay, F.,** 2015. İstismarcı Yönetim, İşyeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Journal of International Social Research*, 8(41).
- Al-Ruwaili, H.,** 2019. Islamic rooting for administrative communication. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(7): 1-28.
- Altıntaş, M., Özata, M.,** 2020. Researching The Relationship Between Organizational Health and Whistleblowing Behavior: Education and Health Organizations

Version. *Journal of International Health and Sciences and Managemene*, 6(10):12-34.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., 2012. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (7. Basım). Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Amend A., Fang Z., Yi, C., McClatchey W. C., 2010. “Local Perceptions of Matsutake Mushroom Managment in NW Yunnan China”. *Biological Conservation*, 143:165-172.

Amend, A., Fang, Z., Yi, C., McClatchey, W. C., 2010. Local perceptions of matsutake mushroom managment in NW Yunnan China. *Biological Conservation*, 143(1):165-172.

Andersen, A., 2000. 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (F. Türkoğlu, Çev.), İstanbul: Sabah Yayıncılık.

Anitha, J., 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3):308.

Asunakutlu, T., 2002. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9: 113.

Aşık, N. A., 2016. İş yerinde yalnızlığın tükenmişlik üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 366-384.

Atatsi, E. A., Stoffers, J., Kil, A., 2019. Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 329-350.

Ayazlar, G., Güzel, B., 2014. The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 131:319-325.

Bağcı, Z., 2014. Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24):58-74.

Bağış, M., Öztürk, O., 2020. Stratejik yönetim araştırmalarının evrimi: yaklaşımlar ve mikro görüşler üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1):347-370.

Barros, J., 2000. Psychosocial concominants of loneliness among students of Cape Verde and Portugal. *Journal of Psychology*, 134(5): 245- 255.

Başar, U., Sıgır, Ü., Basım, N., 2016. İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2):65-76.

Başaran, İ. E., 2000. Örgütsel Davranış (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

- Baumruk, R., Marusarz, T.,** 2004. Employee engagement: Insights into why it matters and what you can do about it, Hewitt Associates LLC.
- Bayram, L.,** 2006. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62(1):4765.
- Bayram, L.,** 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59:25-137.
- Bektaş, M., Kenar, G.,** 2018. Örgütsel Çatışmaların Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlıkları Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2): 154-166.
- Ben Jariyah, N., Masoudan, Y.,** 2019. Administrative communication and its relationship to job performance. *Doctoral dissertation*, Zian Ashour University, Algeria.
- Berman, Evan M., West, Jonathan P., Richter, Maurice N., Jr.,** 2002. Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). *Public Administration Review*, 62(2):217- 230.
- Bingöl, D.,** 2013. İnsan Kaynakları Yönetimi. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Birincioğlu, N., Tekin, E.,** 2018. Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1): 169-186.
- Black, J. S., Porter, L. W.,** 1991. Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 22(1):99-113.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C.,** 1999. Work-related training and earnings. *Institute for Fiscal Studies*.
- Bolea, A., Atwater, L.,** 2015. Applied leadership development: nine elements of leadership mastery. New York: Taylor & Francis Group.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J.,** 1993. 'Expanding the criterion domain to include elements of con-textual performance', In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J.,** 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109.
- Bouhajar, F.,** 2016. Obstacles to administrative communication in the Algerian local administration. *Master's thesis*, Muhammad Khudair University, Algeria.
- Boukhrachofa, A.,** 2015. Administrative communication and its relationship to the process of taking The decision within the public economic institution. *Master's thesis*, Larbi Ben M'hidi University, Algeria.

- Büyükbeşe, T.,** 2012. “Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş.,** 2002. Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32:470-483.
- Büyüköysal, M. Ç.,** 2014. Farklı Örneklem Genişliklerinde Normal Dağılım Testlerinin Karşılaştırılması. *Doktora Tezi*, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.
- Bycio, P., Hackett, R. D., 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., Patrick, W.,** 2008. Loneliness: Human Nature and The Need for Social Connection. New York, NY: W.W.Norton & Company.
- Chay, Y. W.,** 1993. Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4): 285-302.
- Chen, L.,** 2006. Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That are Strategically Aligned, *The Journal of American Academy of Business*, 9(1): 176-182.
- Cindilioğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F., Gültekin, Z.,** 2017. İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Ege Academic Review*, 17(2).
- Claus, L., Briscoe, D.,** 2009. Employee performance management across borders: a review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2):175-196.
- Connelly, C. vd.,** 2014. ‘I’m busy (and competitive)!’ Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1):74-85.
- Conway, J. M.,** 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 3-13.
- Cüceloğlu, D.,** 1990. İnsan ve davranışı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çetin, A., Alacalar Çakır, 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.
- Çetin, O.,** 2021. Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33): 398424.

- Çetinkaya, F., Altıntaş, M.,** 2020. whistleblowing (Erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2): 781-793.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş.,** 2012. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları (2. Basım). Pegem Akademi, Ankara.
- Çorapçıoğlu, A.Ö.,** 1998. Cezaevinde yalnızlık ve yalnızlığın depresyonla ilişkisi. *Kriz Dergisi*, 6 (1): 21-31.
- Çorbacioğlu, F. F.,** 2018. İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma *Yayınlanmamış Y.L.Tezi*, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çöl, G.,** 2008. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1):35-46.
- Demirbaş, B., Haşit, G.,** 2016. İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1).
- Demircan, N., Ceylan, A.,** 2003. Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2):139-150.
- Deniz, D., Ünsal, P.,** 2010. İşyerinde yıldırma algısında dışadönük ve nevrotik kişilik yapıları ile cinsiyetin rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12(1):29-44.
- 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.
- Dignam, J. T., Barrera, M., West, S. G.,** 1986. Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14(2):177-193.
- 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.
- Dragging, B.,** 2021. The relationship between administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional football clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative body. *Doctoral dissertation*, An-Najah National University, Palestine.
- Duru, E.,** 2004. Yalnızlık Duygusu ile İlgili Temel Karakteristik ve Boyutların Psikolojik Danışma Süreci Çerçevesinde İncelenmesi, *Eurasian Journal of Educational Research*, 15:36-48.
- Dussault, M., Deaudelin, C., Royer, N., Loiselle, J.,** 1999. Professional isolation and occupational stress in teachers. *Psychological Reports*, 84(3): 943-946.

- Earle, W., Giuliano, T., Archer, R.,** 1983. Lonely at the top: The effect of power on information follow in the dyad. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(4):629-637.
- Eceoğlu, S.,** 2020. “Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L.,** 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1):42-51.
- Erdil, O., 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.
- Erdirençlebi M., Ertürk E.,** 2018. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2):603-617.
- Erdoğan, İ.,** 2007. İşletmelerde davranış. İstanbul: Miad Yayınevi.
- Eren, E., Pekşen, A.,** 2016, “Türkiye”de Kültür Mantarı Sektörünün Durumu ve Geleceğine Bakış”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Ziraat Fakültesi Bahçe Bitkileri Bölümü, *Türk Tarım-Gıda Bilim ve Teknoloji Dergisi*, C.4, S.3, ss.189-196.
- Ergün, H.,** 2020. Mantar tipi yönetim ölçeği. Paper presented at the EJER Congress, Eskişehir.
- Ergün, H.,** 2021. Örgütsel şarlatanlık ölçeği Türkçe uyarlama çalışması. *Academia Journal of Educational Research*, 6(1):93-102.
- Erkuş, A., Fındıklı, M. A.,** 2013. Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2):302-318.
- Ernst, J. M., Cacioppo, J. T.,** 1999. Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied ve Preventative Psyc*, 8(1):1-22.
- Ernst, J., Cacioppo, J.,** 1998. Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied & Preventative Psychology*, 8:1-22.
- Eroğlu, K., Yılmaz, Ö.,** 2015. Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. *Journal of Business Research-Türk*, 7(1):280-308.
- Ertosun, Ö. G., Erdil, O.,** 2012. The Effects of Loneliness on Employees’ Commitment and Intention to Leave. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 41:469-476.

- Farouk, I., Ahmed, W.,** 2020. Participation strategy in virtual learning community environments (between groups/within groups) and the effect of its interaction with the information flow pattern (information pull/information push) on developing the skills of analyzing and designing information systems for educational technology students. *Education Technology Studies and Research*, 45(4):1-87.
- Fındıkçı, İ.,** 2003. İnsan kaynakları yönetimi (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıklı, A. M.,** 2016. Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1):1-23.
- Field, A.,** 2000. Discovering Statistics using SPSS for Windows. Sage Publications, New Delhi.
- Field, A.,** 2009. Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll) (Third edition). London: SAGE Publications Ltd.
- Fischer, C. S., Phillips, S. L.,** 1982. Who is alone? Social characteristics of people with small networks. L. A. Peplau ve D. Perlman (Ed.), *Loneliness: A source book of current theory, research and therapy* (21-39). New York: Wiley.
- Fleishman, E. A.,** 1975. Toward a taxonomy of human performance. *American Psychologist*, 30(12):1127-1147.
- Fleming, J. H., Asplund, J.,** 2007. Where employee engagement happens. *The Gallup Management Journal*, 3(1).
- Fromm-Reichmann, F.,** 1959. Loneliness. *Psychiatry*, 22:1-15.
- Geckoboard C.,** 2015. Mushroom management: leaves employees heading for the door. [http:// www.geckoboard.com](http://www.geckoboard.com) 12 Ocak 2020.
- George, D., Mallery, M.,** 2010. SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. 17.0 update, Boston: Pearson.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B., Özler, E. D.,** 2013. İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir: *Açıköğretim Fakültesi Yayını*.
- Gnanadesikan, R.,** 1997. Methods for statistical data analysis of multivariate observations (Second edition). United States: John Wiley&Sons, Inc.
- Gumbert, D. E., David, P. B.,** 1984. The loneliness of the small business owner. *Harvard Business Review*, 62(6):18-24.
- Güçlü, N.,** 2001. Stres Yönetimi, G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1):91109.
- Güllü, S.,** 2018. Spor işletmelerinde çalışan mutluluğu. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(3):547-559.

- Gündüz, S., Özyer, K.,** 2022. Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 324-338.
- Gürbüz, S., Şahin, F.,** 2016. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J., Anderson, R. E.,** 2010. Multivariate data analysis (7nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Haliloğlu, S.,** 2008. Ortaöğretim 9. sınıf öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri, bağlanma biçimleri ve işlevsel olmayan tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Hameed, A., Waheed, A.,** 2011. Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*,s. 2-13.
- Hayes, A. F.,** 2017. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.
- Herman, R. E.,** 1997. The Process of Excelling: The Practical How-To Guide for Managers And Supervisors Greensboro, NC: Oakhill Press Google Books.
- Hochschild, A. R.,** 1983. The Managed Heart. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holbeche, L., Springett, N.,** 2003. In Search of Meaning in the Workplace. Horsham, Roffey Park.
- Inuwa, M.,** 2016. Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. The Millennium University Journal, (1), 90-103.
- Jacobs, R., Washington, C.,** 2003. Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. Human Resource Development International, 6(3):343-354.
- Jankinthong, K., Rurkkhum, S.,** 2012. Factors affecting job performance: a review of literature. Humanities, Arts and Social Sciences Studies (*Former Name Silpakorn University Journal Of Social Sciences, Humanities, and Arts*), 12(2):115-128.
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., Williams, K. D.,** 2009. 'I'm out of the loop': Ostracism through information exclusion. Group Processes ve Intergroup Relations, 12(2):157-174.
- Jones, M. C. vd.,** 2006. Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. Decision Support Systems, 41(2):411-434.

- Jones, W. H., 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., Hockenbury, D.,** 1982. Loneliness and social skills deficits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4):682-689.
- Judd, C. M., McClelland, G. H.,** 1989. Data analysis: A model comparison approach. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kadıoğlu, Y.,** 2015. Korkuteli’nde gelişen yeni bir ekonomik faaliyet kolu: Mantar yetiştiriciliği. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (31):228-242.
- Kahya, V., Ceylan, E.,** 2019. İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(45):3773-3781.
- Kalfaoğlu, S.,** 2020. Mantar yönetim. (Editör: Şemşik, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Diken, A.). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Konya: Eğitim Yayınevi, 345-352.
- Kalkan, M., Kaya, S.N.,** 2007. Evlilik öncesi ilişkileri değerlendirme ölçeğinin (EÖİDÖ) geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 3(11):35-40.
- Kaplan, M. S.,** 2011. Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.
- Karaduman, M.,** 2013. İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Karahan, T. F., Sardoğan, M. E., Şar, A. H., Ersnalı, E., Kaya, S. N., Kumcağız, H.,** 2004. Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ile benlik saygısı düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18:27-39.
- Katz, D., Kahn, R. L.,** 1966. The Social Psychology of Organizations, John Wiley & Sons. Inc., New York.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U., Sayılar, Y.,** 2014. İşyerinde yalnızlığın çalışanlar üzerindeki etkisi ayrılma niyeti. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1):38-53.
- Keith, S., Henriques-Girling, R., Benveniste, G.,** 1991. Book Reviews: Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 13(2):203-205.
- Keleş, H. N.,** 2011. Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2), 343-350.

- Kesen, M.,** 2015. Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kılıç, T., Olgun, H.,** 2017. Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2):106-113.
- Kılıç, T.,** 2015. mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(11):474- 480
- Kim, S., Lee, H.,** 2006, The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities, *Public Administration Review*, 66(3):370- 384.
- King, W. R.,** 2006. The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization. *Journal of Database Management*, 17(1):1-15.
- Kline, P.,** 1994. An easy guide to factor analysis. Routledge, New York.
- Koçak, D., Çınar, O.,** 2020. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1):1-20.
- Koçel, T.,** 2005. İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik modern çağdaş yaklaşımlar (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçer, C., Yeşil, E., Yürüyen, H.,** 2018. Sanallık Algısının, İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2): 561-577.
- Krzanowski, W. J.,** 2007. Statistical principles and techniques in scientific and social investigations. United States: Oxford University Press.
- Kunt, K.,** 2012. Fen ve teknoloji öğretmenlerinin üstün yeteneklilik ve üstün yetenekli eğitimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*. Bülent Ecevit Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Zonguldak.
- Kuria, R. N., Nzuve, P. S.,** 2015. Factors perceived to influence employees' performance: A case of the Kenyan state law office. *Journal of Business ve Economic Policy*, 2(3):214-220.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B., Bahar E.,** 2020. The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *Journal of Business Research-Turk*, 12:1.
- 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.

- Lee, J. N.,** 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5):323-335.
- Lotfi, Z., Mukhtar, M., Sahran, S., Zadeh, A. T.,** 2013. Information sharing in supply chain management. *Procedia Technology*, (11):298-304.
- Macey, W. H., Schneider, B.,** 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1):3-30.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Williams, J.,** 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and accelerated confidence intervals using bias and acceleration. *Multivariate behavioral research*, 39(1):99-128.
- Mar, A.,** 2011. Mushroom Management. <https://management.simplicable.com/management/new/mushroommanagement>, 31 Eylül 2020.
- Matzler, K., vd.,** 2008. Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3):301-313.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S., Bengül, S.,** 2012. İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4:1.
- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., Parvizy, S.,** 2018. Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1):1-5.
- Moustakas, C.,** 1961. *Loneliness*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Muda, I., Rafiki, A., Harahap M. R.,** 2014. Factors influencing employees' performance: A study on the Islamic banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2):73-80.
- Mukaka, M. M.,** 2012. Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3):69-71.
- Muraven, M., Baumeister, R. F.,** 2000. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2):247-259.
- Murphy, P. M., Kupshik, G. A.,** 2006. *Loneliness, Stress and Well-Being: A Helper's Guide*. Routledge.
- O'Reilly, J., 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.

- Oğuz, E., Kalkan, M.,** 2014. Öğretmenlerin İş Yaşamında Algıladıkları Yalnızlık ile Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elementary Education Online*, 13(3):787-795.
- Onay, M.,** 2011. Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T.,** 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12):277-290.
- Özçelik, G., Fındıklı, M. A.,** 2014. The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150:1120-1128.
- Özçelik, H., Barsade, S.,** 2011. Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 8(1):1-6
- Özdemir F. S.,** 2019. Finansal raporlama standartlarının bilgi asimetrisini azaltıcı rolüne dair teorik inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(3):581602
- Özdemir, A.,** 2010. Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar, Beta Basım Yayın A. Ş, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M., İştahlı, B.,** 2014. Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1):1-18.
- Özgen, H., Yalçın, A.,** 2006. Temel işletmecilik bilgisi (3. Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özkürkçügil Çorapçıoğlu, A.,** 1998. Cezaevinde yalnızlık ve yalnızlığın depresyonla ilişkisi. *Kriz Dergisi*, 6(1):21-31.
- Özodaşık, M.,** 1989. Yalnızlığın Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi (Atılğanlık, Durumluk-Sürekli Kaygı, Depresyon ve Akademik Başarı), *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öztürk, İ., Mehtap, A.,** 2021. Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2):121-134.
- Öztürk, Ü.,** 2006. Organizasyonlarda performans yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Page, R. M., Cole, G. E.,** 1991. Demographic predictors of self-reported loneliness in adults. *Psychological Reports*, 68(3):939-945.

- Peltokorpi, V.**, 2006. Knowledge sharing in a cross-cultural context: Nordic expatriates in Japan. *Knowledge management research & practice*, 4(2):138-148.
- Peplau, L. A., Perlman, D.**, 1982. Perspectives on loneliness. İçinde L. A. Peplau ve D. Perlman (Edt.), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy* (s. 21-39). New York: Wiley.
- Peplau, L. A., Miceli, M., Morasch, B.**, 1982. Loneliness and selfevaluation. *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*, 135-151.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P.**, 2001. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Preacher, K. J., MacCallum, R. C.** 2002. Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample sizes. *Behavior genetics*, 32:153-161.
- Promsri, C.**, 2018. Relationship between loneliness in the workplace and deviant work behaviors: Evidence from a Thai government bank. *Social Science and Humanities Journal*, 2(3):352-357.
- Rahim, M. A.**, 1989. "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision. *Evidence From a National Sample of Managers*", *Journal of Management*, 15(4):545-556.
- Ramesh, K., Imran, A.**, 2015. The use of modern communication technology in administrative communication. Master's thesis, Larbi Ben M'hidi Umm El Bouaghi University, Algeria.
- Rathnaweera, R., Jayatilake, L.**, 2020. Construct of Employee Job Performance: Conceptual discussion on definitions and dimensions. *Journal of management*, 2 (4):1-33.
- Reinking, K., 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.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R.**, 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3):617-635.
- Sabuncuoğlu, Z.**, 2005. İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle. Bursa: Furkan Ofset.
- Safiya, O.**, 2018. Participatory management and its role in achieving organizational loyalty, a case study of the Sonelgaz Foundation Msila. *Master's thesis*, Mohamed Boudiaf University, Algerian.

- Said, A.,** 2019. The role of organizational strength in enhancing leadership integrity: An applied study on the Palestinian Ministry of Education and Higher Education. *Journal of Human Sciences*, 23(2):1-34.
- Samancı, O., Diş O.,** 2014. Sosyal becerileri zayıf olan ilköğrencilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2):573-590.
- Saraçoğlu, Y.,** 2000. Lise öğrencilerinin yalnızlık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayfi, J.,** 2014. Administrative communication and decision making. *Master's thesis*, Setif University, Algeria.
- Selamah, R.,** 2020. The relationship between job immersion and the intention to leave work through the interactive mediating role of mental alertness: a field study. *The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 7(2):99-128.
- Solmuş, T.,** 2004. İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler. Ankara: Beta Yayınları.
- Stevens, J. P.,** 2002. Applied multivariate statistics for the social sciences (Fourth Edition). Lawrence Erlbaum Association, New Jersey.
- Sullivan, H. S.,** 1953. Interpersonal Theory of Personality, New York: Norton Company Inc.
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maşlakçı, A.,** 2021. Spss, Amos ve Process Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şener G., Gündüzalp S.,** 2020. The correlation between mushroom management approach and school leadership behavior of school administrators based on teacher perceptions. *Journal of Organizational ve Educational Leadership*, 6(2).
- Şener, G., Gündüzalp, S.,** 2019. Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Mantar Yönetim Yaklaşımı ile Okul Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Vİth International Eurasian Educational Research Congress*, Ankara.
- Şişman, M., Turan, S.,** 2004. Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal - Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (Meb gube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1):117128.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L. S.,** 2013. Using multivariate statistics (Sixth Edition). USA: Pearson Education Limited.
- Tabancalı, E., Korumaz, M.,** 2014. İl eğitim denetmenlerinin iş yerinde yalnızlıklarının incelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15:31-40.

- Tabancali, E.**, 2016. The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16:66-263280.
- Tamkin, P.**, 2005. Measuring the contribution of skills to business performance a summary for employers: The evidence on skills and business benefit (9-11). Institute for Employment Studies, 1-30.
- Tarcan, G. Y., Erigüç G., Kartal N., Koca G., Karahan A.**, 2020. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>.
- Tayfun, A., Çatır, O.**, 2013. Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114- 134.
- Tekin, E., Birincioğlu, N.**, 2017. Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14):22-29.
- Thode, H. C.**, 2002. Testing for normality. United States: Marcel Dekker, Inc.
- Tillich, P.**, 1980. Loneliness and solitude. J. Hartog, J. R. Audy and Y. A. Cohen (Ed.), The Anatomy of Loneliness (547-553). New York: International Universities Press.
- 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* (2-5).
- URL-1**, 2022. <https://www.megep.meb.gov.tr>.
- URL-2**, 2024. 2023 yılı performans programı. <https://www.munzur.edu.tr/duyurular.aspx>.
- URL-3**, 2024. https://tr.wikipedia.org/wiki/Fırat_Üniversitesi. 1 Mayıs 2024.
- Uyargil, C.**, 2013. Performans yönetimi sistemi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsalan, E., Şimşeker, B.**, 2006. İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J.**, 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5):525-531.
- Weiss, R. S.**, 1973. Loneliness: The experience of emotional and social isolation. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Werner, J. M.**, 2000. 'Implications of ocb and contextual performance for human resource management', *Human Resource Management Review*, vol. 10, pp. 245-61.
- Williamson, O. E.**, 1975. Markets And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications, The Free Press: A Division of Macmillian Publishing Co., Inc., London.

- Wright, S. L.**, 2005. Loneliness in the Workplace, Unpublished *Doctoral Dissertation*, Christchurch (New Zealand), University of Cantenbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D., Strongman, K. T.**, 2006. Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development.
- Yalom, I.**, 2001. Varoluşçu psikoterapi (Z. İ. Babayiğit, Çev.). İstanbul: Kabalcı 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.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T.**, 2008. İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1):239-248.
- Yıldız, S., Savcı, G., Hüsnü K.**, 2014. The effect of motivational factors on job performance and turnover intention. *J Manage Eco*, 21(1):233-249.
- Yılmaz, E., Altınok, V.**, 2009. Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3):451-470.
- Yılmaz, E.**, 2011. An investigation of teachers' loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13):5070-5075.
- Yılmaz, E., Aslan, H.**, 2013. Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3):59-69.
- Young, J. E.**, 1982. Loneliness, depression and cognitive therapy: Theory and application. L. A. Peplau ve D. Perlman (Ed.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (379-406). New York: Wiley Interscience.
- Yurcu, G., Kocakula, Ö.**, 2015. Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerinde etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1):30-41.
- Yüksel, M. Y., Özcan, Z., Kahraman, A.**, 2013. Orta yaş öğretmenlerinin yalnızlıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(4):277-285.
- Zawawi, S.**, 2019. The role of organizational development in activating the human resource, a field study at the Condor Foundation. *Doctoral dissertation*, Mohamed Boudiaf University, Algerian

Zhou, X., 2018. A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5):1005-1022.

Zilboorg, G., 1938. Loneliness. *Atlantic Monthly*, January, 45.



EKLER

EK-1 Araştırma Anketi

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket formunu doldurarak akademik bir çalışmaya katkıda bulunuyor olacaksınız. Soruları okuyarak gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz sonuçların geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmemektedir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bilime olan katkınız için teşekkür ederiz.

Büşra DOĞAN
T.C Munzur Üniversitesi
İİBF- İşletme Bölümü

Lütfen aşağıdaki derecelendirme cetvelini kullanarak kendinize en uygun olan dereceyi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Mantar Yönetimi					
1. Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.					
2.Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağında benimle bilgi paylaşmaz.					
3.Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.					
4.Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız. (R)					
5.Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir. (R)					
6.Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.					
7.Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.					
8.Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder. (R)					
9.Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler. (R)					
10.Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.					
11.Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.					
12.Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür. (R)					
13.Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.					
14.Üstüm (yöneticim) yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister. (R)					
15.Üstüm (yöneticim) bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail, ebys vb.) kullanır.					
16.Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.					
17.Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.					
18.Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.					

19.Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.					
Çalışan Performans Ölçeği					
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum eğitim kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği					
1. İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.					
2.Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.					
3. Birlikte çalıştığım insanlarla aramda mesafe koyduğumu hissediyorum.					
4. Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.					
5. İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.					
6. Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.					
7. İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.					
8. İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.					
9. İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.					
10. İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.					
11. İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.					
12. İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri vardır.					
13. İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.					
14. İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.					
15. Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.					
16. İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.					

Demografik Bilgiler

Yaşınız: 24-31 () 32-39 () 40 ve üzeri ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Eğitim Düzeyiniz: Lisans () Lisansüstü ()

Görev Yaptığınız Üniversite: Fırat Üniversitesi () Munzur Üniversitesi ()

Bu Üniversitede Çalışma Süreniz: 1-5 yıl () 5-10 yıl () 11 yıl ve üzeri

Meslekteki Tecrübeniz: 1-5 yıl () 5-10 yıl () 11 yıl ve üzeri