

İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Sermaye Yönetimi

Hakan Sipahi¹

Özet

Bu kitap bölümünde, dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde giderek daha kritik hale gelen işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi kavramları, örgütsel davranış perspektifinden ele alınmaktadır. İşyeri yalnızlığı, çalışanların iş ortamında arzu ettikleri sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimledikleri ilişkiler arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu, duygusal ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir. Sosyal sermaye ise yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarıyla ele alınarak örgüt içinde güven, karşılıklılık ve aidiyet duygusunu destekleyen temel bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada, sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde işyeri yalnızlığının daha düşük düzeylerde seyrettiği, buna karşılık yalnızlığın süreklilik kazanmasının sosyal sermayenin aşınmasına neden olduğu vurgulanmaktadır. Bu çift yönlü ilişki çerçevesinde, takım çalışması, mentorluk sistemleri, örgütsel sosyalleşme süreçleri ve psikolojik güvenliği destekleyen liderlik yaklaşımlarının işyeri yalnızlığının önlenmesinde stratejik araçlar olarak kullanılabilirliği önerilmektedir. Bu bağlamda, sosyal sermayenin bilinçli ve sistematik biçimde yönetilmesi, çalışan refahının artırılması ve örgütsel başarının sürdürülmesi açısından kritik bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir.

1. Giriş

Dijitalleşme, teknolojik dönüşüm ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler, çalışma yaşamının birçok boyutunda derin değişimlere tanıklık etmektedir. Bu köklü dönüşüm, özellikle çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerini ve işyerindeki deneyimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi, günümüz örgütlerinin sıkça karşılaştığı ve giderek daha kritik hâle gelen

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, hakan.sipahi@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2468-4817.

iki önemli örgütsel olgu olarak öne çıkmaktadır. İşyeri yalnızlığı, çalışma performansı, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve tükenmişlik gibi kritik örgütsel çıktıları doğrudan etkileyen çok boyutlu bir duygu durumudur. Bu nedenle işyeri yalnızlığı, bireysel düzeyden örgütsel düzeye uzanan geniş bir etki alanına sahiptir. Diğer taraftan sosyal sermaye, örgütlerde bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler ağından doğan potansiyel veya fiilî kaynakları ifade etmektedir. Yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarda ele alınan sosyal sermaye, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, işbirliğini ve etkileşimi güçlendiren stratejik bir unsur olarak modern örgütlerde önemli bir değer yaratmaktadır. Günümüz çalışma yaşamındaki dönüşümler, bireylerin örgütle ve birbirleriyle kurdukları ilişkilerin niteliğini yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca fiziksel temasın azalması, informal iletişim kanallarının sınırlanması ve örgüt kültürünün giderek sanal ortamlarda inşa edilmesi, işyeri yalnızlığı riskini artırırken sosyal sermayenin zayıflamasına da neden olabilmektedir. Bu durum, modern çalışma biçimlerinin örgütün sosyal yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesini hem akademik literatürde hem de uygulama alanında dikkate değer bir konu hâline getirmektedir.

Bu kitap bölümünde işyeri yalnızlığı ve sosyal sermaye yönetimi kavramları örgütsel davranış perspektifinden ele alınmakta; bu kavramların kuramsal temelleri ve örgütsel uygulamalar açısından bütüncül bir değerlendirme sunulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle işyeri yalnızlığının kavramsal çerçevesi ve boyutları ele alınmakta; ardından sosyal sermayenin örgütsel yapılardaki rolü ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise örgütsel ve bireysel düzeyde geliştirilebilecek stratejiler aracılığıyla da işyeri yalnızlığının önlenmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

2. İşyeri Yalnızlığı

Yalnızlık, bireyin arzu ettiği sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimlediği ilişkiler arasında algıladığı eksiklikten kaynaklanan öznel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Yalnızlığa ilişkin yaygın bir yanlış, bu olgunun yalnızca kişisel ilişkilerin niceliksel yetersizliğinden kaynaklandığı yönündedir. Oysa yalnızlık, çoğunlukla ilişkilerin sayısından ziyade niteliğiyle, başka bir ifadeyle ilişkilerin derinliği ve kalitesiyle ilişkilidir (Wax vd., 2022). Bu çerçevede işyerinde yalnızlık, bireyin çalışma ortamında yaşadığı ya da doğrudan işin ve çalışma koşullarının bazı yönlerinden kaynaklanan yalnızlık deneyimi olarak ele alınmaktadır.

İşle ilgili yalnızlık literatüründe, yalnızlığın kişilerarası ilişkilerden duyulan memnuniyetsizlik olarak yapılan genel tanımın işyeri bağlamına uyarlandığı görülmektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığı, çoğunlukla mesleki ilişkilerden duyulan memnuniyetsizlik temelinde açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle

işyeri yalnızlığı; nitelikli, anlamlı ve destekleyici ilişkilerin yokluğu ya da çalışanların örgütsel ortamda yeterince sosyalleşememesi sonucu ortaya çıkan olumsuz bir duygusal durumu ifade etmektedir (Süral Özer, 2024). İşyeri yalnızlığı, çalışanın iş ortamında kurmayı arzuladığı sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimlediği ilişkilerin niteliği arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir psikolojik durumdur. Çalışanlar, örgüt içinde anlamlı, samimi ve güvene dayalı sosyal ilişkiler geliştirmekte zorlandıklarında ve bu ilişkilerin yokluğuyla başa çıkamadıklarında işyerinde yalnızlık hissi yaşayabilmektedir (Ozcelik ve Barsade, 2018). Benzer biçimde, çalışanların işyerindeki sosyal ilişkilerden belirli beklentilere sahip olmalarına karşın, bu beklentiler karşılanmadığında ve ortaya çıkan boşluğu telafi edebilecek bireysel kaynaklar ile örgütsel destek mekanizmaları yetersiz kaldığında, işyeri yalnızlığı ortaya çıkmaktadır (Akdöl, 2023). Bu yönüyle işyeri yalnızlığı, bireysel bir duygu durumu olmanın yanı sıra örgütsel bağlamda şekillenen çok boyutlu bir olgu niteliği de taşımaktadır.

İşyeri yalnızlığı, genel yalnızlık kavramından özellikle ortaya çıktığı bağlam bakımından ayrılmaktadır. Genel yalnızlık, bireyin yaşamının tüm alanlarını kapsayan geniş bir deneyim alanını ifade ederken; işyeri yalnızlığı, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ve örgütsel etkileşimlerle sınırlı bir çerçevede deneyimlenmektedir. Zhou (2018), her iki yalnızlık türünün de öznel ve olumsuz bir duygu durumunu yansıttığını belirtmekle birlikte, genel yalnızlığın daha çok bireyin aile üyeleri, yakın arkadaşları ve sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerdeki eksikliklerden kaynaklandığını; işyeri yalnızlığının ise doğrudan çalışma koşulları ve örgütsel ilişkilerdeki yetersizliklerle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır.

Yalnızlık olgusu genellikle duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki temel boyutta ele alınmaktadır (Weiss, 1973). Duygusal yalnızlık boyutu, bireyin örgütteki çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerin niteliğiyle ilişkilik sosyal yalnızlık boyutu, örgüt ortamının sosyal iletişim ve etkileşim bakımından yeterliliğiyle bağlantılıdır (Wright vd., 2006). Başka bir ifadeyle, duygusal yalnızlık daha çok ilişki kalitesine, sosyal yalnızlık ise sosyal etkileşim ağlarının kapsamına ve yoğunluğuna işaret etmektedir. Duygusal yalnızlık yaşayan bireyler, çalışma arkadaşları tarafından anlaşılmadıklarını düşünmekte ve bu nedenle duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınılmaktadırlar (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018). Sosyal yalnızlık ise bireyin kendisini kabul edileceği bir gruba ait hissedememesi, örgüt içinde anlamlı sosyal ilişkiler geliştirememesi ve bu nedenle içe kapanma, dışlanma ya da kabul görmeme duygularını deneyimlemesiyle karakterize edilmektedir (İlbars, 2023). Bu iki boyut iş yaşamında çoğu zaman birlikte ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, çalışanlar günlük iş süreçlerinde sürekli iletişim hâlinde olsalar dahi, bu ilişkilerin yüzeysel olarak kalması yani içselleştirilmemiş olması duygusal

yalnızlığı tetikleyebilmektedir. Benzer şekilde, yoğun iş temposu ve zaman baskısı, çalışanların sosyal etkileşimlere yeterince zaman ayıramamalarına yol açarak sosyal yalnızlık deneyimini güçlendirebilmektedir. Cacioppo ve Cacioppo (2012) tarafından kişilerarası ilişkilerin bağlanma, aidiyet, duygusal beslenme ve duygusal rehberlik gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşıladığını ileri sürmektedir. İşyerinde bu ihtiyaçların, özellikle bağlanma ve aidiyet gereksinimlerinin yeterince karşılanmaması, çalışanlar arasında duygusal ve sosyal yalnızlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Cacioppo ve Cacioppo, 2012).

İşyeri yalnızlığının hem kısa hem de uzun vadede bireysel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmaktadır. Bireysel nedenler açısından bakıldığında, yaş, cinsiyet, medeni durum ve kişilik özellikleri gibi demografik ve bireysel farklılıklar işyeri yalnızlığına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle içe dönük kişilik yapısı, düşük özgüven, sosyal beceri eksikliği ve geçmişte yaşanan olumsuz sosyal deneyimler, bireyin diğer çalışanlarla sağlıklı iletişim kurmasını zorlaştırabilmektedir (Tike, 2025). Bireysel düzeyde işyeri yalnızlığı; tükenmişlik, kaygı, stres ve psikolojik iyi oluştaki azalma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel düzeyde ise işyeri yalnızlığı; performans düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinde artış ve rol çatışması gibi olumsuz çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel yalnızlığın sonuçları arasında iş veriminin ve iş tatmininin azalması, performans düşüşü, stres ve kaygı düzeyinde artış, duygusal geri çekilme, güvensizlik, mutsuzluk, klinik depresyon, fiziksel sağlık sorunları ve bilişsel kaynakların etkin kullanımında azalma yer almaktadır (Erdirençelebi vd., 2020).

İşyeri yalnızlığı çoğu durumda örgütsel yapı, süreçler ve ilişkisel dinamikler tarafından şekillendirilmektedir. Bu bağlamda işyeri yalnızlığını tetikleyen faktörler genel olarak yapısal ve ilişkisel olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Yapısal faktörler kapsamında, dijitalleşmeyle birlikte yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, çalışanlar arasındaki fiziksel teması azaltmakta ve informal iletişim fırsatlarını önemli ölçüde sınırlamaktadır. Covid-19 pandemisi sonrasında hız kazanan bu çalışma modelleri, her ne kadar iş-yaşam dengesine katkı sağlasa da çalışan etkileşimlerini zayıflatarak işyeri yalnızlığı riskini artırabilmektedir. Benzer biçimde, açık ofis düzenlemeleri iletişimi artırma amacıyla tasarlanmış olsa da mahremiyet algısının azalması, gözlenme hissi ve gürültü gibi etkenler nedeniyle çalışanların sosyal olarak geri çekilmelerine yol açabilmektedir. Ayrıca artan iş yükü ve yoğun tempo, çalışanların sosyal etkileşimlere ayırabilecekleri zamanı kısıtlayarak örgütsel aidiyeti destekleyen ilişkisel bağların zayıflamasına neden olmaktadır. Teknoloji ve iletişim olanaklarına rağmen, yoğun iş ve yaşam temposu bireylerin sosyal ilişkilerine yeterli zamanı ayıramamalarına yol açmaktadır. Bu durum özellikle

aile ve arkadaşlık ilişkilerine önem veren toplumlarda daha belirgin şekilde hissedilmektedir (Özen ve Sarıcı, 2010).

İlişkisel faktörler açısından değerlendirildiğinde ise liderlik tarzı belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcı, destekleyici, dönüştürücü ve hizmetkar liderlik yaklaşımları, çalışanlar arasındaki güveni ve sosyal bağları güçlendirebilmektedir. Otokratik, mesafeli ya da ilgisiz liderlik tarzları çalışanların örgüt içinde dışlanmışlık hissetmelerine ve yalnızlık yaşamalarına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra birey-ekip uyumsuzluğu, düşük güven düzeyi, zayıf eşgüdüm ve ekip içi çatışmalar da işyeri yalnızlığını artıran temel faktörler arasında yer almaktadır. Buna karşılık, yüksek uyum ve eşgüdüm düzeyine sahip ekiplerde işyeri yalnızlığının daha düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Ayrıca sosyal iletişim becerilerine sahip olmanın, işyeri yalnızlığı deneyimine karşı koruyucu bir işlev üstlendiği, iş arkadaşları ve yöneticilerle kurulan güçlü, destekleyici ve yüksek kaliteli ilişkilerin ise işyeri yalnızlığını önemli ölçüde azalttığı ifade edilmektedir (Orhan, 2023). Öte yandan, mobbing ve dışlama davranışları işyeri yalnızlığının en güçlü tetikleyicileri arasında yer almakta, çalışanların kasıtlı olarak sosyal etkileşimden mahrum bırakılması, örgütle kurdukları bağların zayıflamasına ve sosyal izolasyonun derinleşmesine yol açmaktadır.

3. Sosyal Sermaye Ve Örgütsel Yönetimdeki Rolü

İnsanlar doğaları gereği sosyal varlıklardır ve başkalarına ait olma, kabul görme ve bağlılık hissetme gereksinimi bireyin işleyişi ve psikolojik iyilik hâli açısından temel bir öneme sahiptir (Maslow, 1954). Bu bağlamda sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkilerden doğan ve insan ağlarını bir arada tutarak işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış, ortak değerler ve paylaşılan davranış örüntülerinden oluşan bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Prusak, 2001). Daha geniş bir ifadeyle sosyal sermaye, bireylerin veya grupların sahip oldukları ilişkiler ve bağlantılar aracılığıyla harekete geçirebildikleri sosyal kaynakları kapsamaktadır (Reyes Bautista vd., 2025).

Örgütsel davranış literatüründe sosyal sermaye; bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerden beslenen bilgi paylaşımı, işbirliği, güven inşası ve koordinasyon süreçlerini açıklamada merkezi bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede sosyal sermaye, bireylerin sahip oldukları sosyal ağlar aracılığıyla fiilî ya da potansiyel olarak çeşitli kaynaklara erişebilme kapasitesini ifade etmektedir. Söz konusu kaynaklar, destek görme, bilgiye ulaşma, güven geliştirme ve karşılıklılık ilişkileri gibi maddi olmayan ancak örgütsel işleyiş açısından stratejik öneme sahip unsurlardan oluşmaktadır. Bu kaynakların toplamı sosyal sermayeyi oluştururken, bireyler tarafından algılanması ve deneyimlenmesi; örgütlerde

performansı artıran, etkileşimi kolaylaştıran, karmaşıklıkları azaltan ve çalışma ilişkilerini işlevsel hâle getiren bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde sosyal sermayenin en yaygın kabul gören sınıflandırması, Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere üç boyutlu çerçevedir. Bu boyutlar, sosyal sermayenin örgütlerde nasıl oluştuğuna ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Yapısal boyut, örgüt içindeki sosyal ağların yapısını ve bu ağlar üzerinden kurulan etkileşim örüntülerini ifade etmektedir. Bireylerin kimlerle ne sıklıkta ve ne yoğunlukta etkileşim kurdukları bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Yapısal açıdan güçlü sosyal ağlara sahip örgütlerde bilgi akışının hızlandığı, çalışanlar arası etkileşimin arttığı ve sosyal izolasyonun azaldığı görülmektedir. Bu durum, özellikle sosyal yalnızlığın önlenmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Nitekim sosyal ağlar, belirli bir kaynağa erişim için hangi sosyal etkileşimlerin kurulması gerektiğini de tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır (Lee, 2009).

İlişkisel boyut, bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğine odaklanmaktadır. Bu boyut kapsamında güven, davranışsal normlar, karşılıklılık ilkeleri ve yükümlülük algıları ön plana çıkmaktadır. İlişkisel sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler gelişmekte, işbirliği davranışları artmakta ve örgütsel bağlılık güçlenmektedir. Bu boyutta etkileşim merkezi bir konumda yer almakta, bireyler arası etkileşimin yoğunluğu ve niteliği hem ilişkilerin sürdürülebilirliği hem de sosyal kaynaklara erişim üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır (Mumcu, 2022). Örgütlerde güvenin tesis edilmesi ve duygusal destek mekanizmalarının var olması, çalışanların kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissetmelerini sağlayarak özellikle duygusal yalnızlığın azalmasını desteklemektedir.

Bilişsel boyut ise bireyler arasında paylaşılan ortak dil, anlamlar ve ortak anlayış çerçevesini ifade etmektedir. Bu boyut, paylaşılan normlar, inançlar ve örgütsel gerçekliğin ortak biçimde yorumlanmasını içermektedir (Dalmış ve Koçak, 2023). Yapısal boyuta kıyasla daha sübjektif ve soyut bir nitelik taşıyan bilişsel sosyal sermaye, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri ortak bir perspektiften algılamalarını ve bu doğrultuda eşgüdüm içinde hareket etmelerini mümkün kılmaktadır (Lee, 2009). Bilişsel sosyal sermayenin güçlü olduğu örgütlerde eşgüdüm maliyetleri azalmakta ve birlikte hareket etme kültürü gelişmektedir. Böylece çalışanlar, örgütle olan ilişkilerinde kendilerini daha fazla ait hissetmektedir.

Sosyal sermaye, ilişkilerin niteliğine göre bağlayıcı ve köprü kurucu olmak üzere iki temel türde sınıflandırılmaktadır (Putnam, 2000). Bağlayıcı sosyal

sermaye, benzer özelliklere sahip bireyler veya gruplar arasındaki güçlü ve yakın ilişkileri ifade etmektedir. Örgütlerde uzun süredir birlikte çalışan bireyler arasında gelişen bu tür sosyal sermaye, dayanışma, duygusal destek ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Köprü kurucu sosyal sermaye ise farklı gruplar, departmanlar veya uzmanlık alanları arasındaki daha zayıf ancak çeşitlilik içeren ilişkileri kapsamaktadır. Bu tür sosyal sermaye, bilgi akışını artırmakta, yenilikçi fikirlerin yayılmasını kolaylaştırmakta ve örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir. Köprü kurucu sosyal sermaye sayesinde çalışanlar daha geniş sosyal ağlara erişebilmekte, bu durum sosyal izolasyonu azaltarak örgüt içi bütünleşmeyi ve farklı kaynaklara erişimi güçlendirmektedir (Putnam, 2000).

Sosyal sermaye, insan etkileşiminin doğasını ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda nasıl bir araya geldiklerini açıklaması bakımından örgütsel yaşamın temel kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede sosyal sermaye, bireyler arasındaki sosyal ağlar, paylaşılan normlar ve güven ilişkileri aracılığıyla örgütsel süreçlerin nasıl şekillendiğini ortaya koymakta, söz konusu unsurların örgütsel başarı ve çalışan refahı üzerindeki belirleyici etkilerine ışık tutmaktadır (Dalmış ve Koçak, 2023). Bu doğrultuda günümüz örgütler, sosyal sermayeyi güçlendirmek ve örgütsel yönetimdeki rolünü güçlendirmek için çeşitli uygulamalara başvurmaktadır. Bu uygulamaların başında işbirliği odaklı iş tasarımı ve takım çalışması gelmektedir. Bu tür çalışmalar, çalışanlar arasında düzenli etkileşimi teşvik ederek sosyal bağların gelişmesine katkı sağlamakta, işbirliği davranışlarını ve karşılıklı ilişkilerini güçlendirmektedir.

Sosyal sermayenin örgütlerde geliştirilmesinde öne çıkan bir diğer uygulama mentorluk ve koçluk sistemleridir. Bu bağlamda, deneyim paylaşımını bu uygulamalar, bireyler arasında güvene dayalı, derin ve bire bir ilişkilerin kurulmasına olanak tanımaktadır. Bu yönüyle sosyal sermayenin güçlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların kendi birimleri dışındaki bireylerle etkileşime girmelerini sağlayan çapraz fonksiyonel uygulamalar ve ağ genişletici faaliyetler, örgüt içi sosyal ağların genişlemesine olanak tanımaktadır. Ayrıca sosyal etkinlikler, ortak ilgi alanlarına dayalı olarak oluşturulan kurumsal topluluklar ile örgütün özel günleri ve ritüelleri, informal ilişkilerin gelişimini destekleyerek güven ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Bu tür uygulamalar, yalnızca örgütsel verimliliği artırmanın yanı sıra çalışanların temel aidiyet ve ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılayarak işyeri yalnızlığının yapısal ve sürdürülebilir biçimde azaltılmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

4. İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Sermaye Yönetimi Etkileşimi

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye, örgütsel yaşamda birbirini karşılıklı olarak etkileyen, dinamik ve bütüncül bir yapı içerisinde ele alınması gereken iki temel olgudur. Örgütlerde sosyal sermayenin düzeyi, çalışanların sosyal ilişki deneyimlerini ve örgütsel aidiyet algılarını doğrudan biçimlendirmektedir. Öte yandan işyeri yalnızlığı da zaman içerisinde sosyal sermayenin zayıflamasına ve aşınmasına neden olabilmektedir. Bu çift yönlü etkileşim, özellikle günümüz çalışma yaşamında giderek karmaşıklaşan psikososyal dinamikleri anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki etkileşimin boyutsal düzeyde incelenmesi, bu ilişkinin teorik temellerinin daha net anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Weiss (1973) tarafından ortaya konulan yalnızlık tipolojisi ile Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen sosyal sermaye boyutları arasında kavramsal bir eşleşme bulunmaktadır. Bu çerçevede sosyal yalnızlık, bireyin kendisini bir gruba ait hissedememesi ve sosyal ağlara yeterince dahil olamamasıyla karakterize edilmekte olup yapısal sosyal sermayenin temel unsurları olan ağ yapısı, etkileşim sıklığı ve bağlantı örüntüleriyle doğrudan ilişkilidir (Wright vd., 2006; Lee, 2009). Yapısal sosyal sermayenin zayıf olduğu örgütlerde etkileşim fırsatlarının sınırlı kalması, sosyal izolasyonu artırarak sosyal yalnızlığa zemin hazırlamaktadır. Duygusal yalnızlık ise yakın ve güvene dayalı ilişkilerin yokluğunu ifade etmekte olup ilişkisel sosyal sermayenin temel bileşenleri olan güven, karşılıklılık ve duygusal destek mekanizmalarıyla yakından bağlantılıdır (Cacioppo ve Cacioppo, 2012; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İlişkisel sosyal sermayenin yetersiz olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini değerli ve anlaşılabilir hissetmekte zorlanmakta, bu durum duygusal yalnızlığın derinleşmesine yol açmaktadır. Bilişsel sosyal sermaye ise paylaşılan ortak dil, anlam ve değerleri kapsayarak her iki yalnızlık boyutuyla dolaylı bir ilişki içindedir; örgütsel amaçlarla özdeşleşmenin zayıflaması aidiyet duygusunu olumsuz etkileyerek hem sosyal hem de duygusal yalnızlık deneyimini pekiştirebilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Wright vd., 2006). Bu boyutsal eşleştirme, işyeri yalnızlığının önlenmesine yönelik müdahale stratejilerinin daha hedefli biçimde tasarlanmasına teorik bir zemin sunmaktadır.

Sosyal sermaye, örgüt içinde bireyler arasında kurulan etkileşimler, güven ilişkileri ve paylaşılan anlamlar bütünü olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasında güvene, saygıya ve iş birliğine dayalı ilişkilerin gelişmesi hem bireysel performansı hem de rekabet gücünü de yükseltmektedir. Bu durum, çalışanların sosyalleşme düzeylerini ve işten duydukları memnuniyeti artırarak onların daha yüksek mutluluk düzeylerine ulaşmalarını mümkün kılmaktadır (Tortumlu

ve Taş, 2020). Buna karşılık, sosyal sermayenin zayıf olduğu örgütlerde ilişki yoğunluğu azalmakta ve çalışanlar kendilerini zamanla sosyal açıdan daha fazla zole hissetmektedir. Nitekim bir çalışanın, işyerinde meslektaşlarına kıyasla daha sınırlı sosyal bağlantılara sahip olduğunu düşünmesi ya da anlamlı sosyal ilişkiler kurma üzerinde kontrolünün bulunmadığını algılaması, yalnızlık duygusunun artmasına neden olmaktadır (D'Oliveira ve Persico, 2023). Özellikle yapısal sosyal sermayenin yeterince gelişmediği örgütlerde, çalışanların ilişki alanları daralmakta ve yalnızlık daha görünür hâle gelmektedir. Yalnız bireylerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular, bu kişilerin kendilerine yönelik olumsuz algılar geliştirdiklerini, başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçındıklarını, güven düzeylerinin düşük olduğunu ve sosyal paylaşımları riskli olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Heinrich ve Gullone, 2006).

İlişkisel sosyal sermaye boyutunda yaşanan eksiklikler de işyeri yalnızlığını derinleştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Güçlü sosyal ağlara, güvene dayalı ilişkilere ve ortak anlayışlara sahip örgütlerde çalışanların yalnızlık yaşama olasılığı azalmaktadır. Bu örgütlerde bireyler kendilerini örgütün anlamlı bir parçası olarak görmektedir. Bu bağlamda sosyal sermaye, işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir. Kişilerarası bağlantıların sınırlı olduğu durumlarda ise çalışanların aidiyet ihtiyaçlarını alternatif yollarla karşılamaya yöneldikleri görülmektedir (LaBella ve van Knippenberg, 2024).

İşyeri yalnızlığı, işyerindeki kişilerarası ilişkilerden duyulan memnuniyetsizliğin yanı sıra çalışanın örgütüne ve daha geniş sosyal yapılara yönelik kopukluk hissini de içermektedir (Bryan vd., 2025). Sosyal desteğin sınırlı olması ve işin büyük ölçüde bireysel yürütülmesi, işyeri yalnızlığını derinleştiren önemli unsurlardanır. Ayrıca bu etkinin sosyal aktivite eksikliğinden daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Karakaya vd., 2015). Çalışanların yalnızlık deneyimini daima yaşamaları, onların zamanla sosyal etkileşimlerden geri çekilmelerine ve örgüt içi ilişki ağlarına katılım düzeylerinin de azalmasına neden olmaktadır. Bu geri çekilme süreci ile birlikte sosyal sermayenin aşınması söz konusu olabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel öğrenme kapasitesi düşmekte ve kolektif hareket etme yeteneği sınırlanmaktadır.

Bireylerin hem psikolojik açıdan sağlıklı olabilmeleri hem de örgütsel amaçlara etkin biçimde katkı sunabilmeleri için sosyalleşme süreçleri büyük önem taşımaktadır. Yalnızlaşan bireylerin kendilerini mutsuz ve yetersiz hissetmeleri, örgütsel performans ve çıktılar üzerinde de olumsuz yansımalar yaratmaktadır (Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz, 2024). Buna karşılık, güven duygusunun ve kültürünün yerleşik olduğu örgütlerde çalışanlar, kendilerini ifade etmekten ve sosyal etkileşime girmekten çekinmemekte, bu durum yalnızlık algısını zayıflatmaktadır. Sosyal sermaye, aynı zamanda aidiyet duygusunu besleyen

temel bir kaynak olarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. İş yaşamında yalnızlık çoğu zaman bireysel bir sorun olarak algılansa da sonuçları örgütsel yapıyı etkilemektedir. İşyerindeki sosyal ilişkilerin niteliği, çalışanların fiziksel ve duygusal iyi oluşlarını doğrudan etkileyerek performans düzeylerine yansımaktadır (Çetin ve Alacalar, 2016). Rol çatışmaları ve özellikle iş-aile çatışmaları, yabancılaşma ve sosyal geri çekilme eğilimlerini artırmaktadır. Bu süreçte yalnızlık algısı yükselmekte, içe kapanma, düşük benlik algısı ve saldırgan davranışlar daha olası hâle gelmektedir. Bu özellikleri taşıyan çalışanlardan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin beklenmesi güçleşmektedir (Turhan ve Paksoy, 2019).

İşyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki etkileşimde örgüt kültürü ve liderlik anlayışı belirleyici bir rol oynamaktadır. İş ortamında yalnızlık, yöneticilerin işbirliği, ağ kurma ve çalışanların profesyonel gelişimine yönelik fırsatları etkin biçimde değerlendirmelerini de güçleştirebilmektedir (Günlü Küçükaltan, 2024). Özellikle rekabetin yoğun olduğu, bireysel performansın önceliklendirildiği ve işbirliğinin sınırlı kaldığı örgüt kültürlerinde, çalışanların yalnızlık eğiliminin daha yüksek düzeylerde seyrettiği görülmektedir. Buna karşılık, dayanışmanın, etkileşimin ve birlikte öğrenmenin desteklendiği örgütsel yapılarda işyeri yalnızlığının daha düşük seviyelerde ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Ayrıca psikolojik güvenliğin desteklendiği ve hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği örgütlerde çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte ve sosyal ilişkilere daha açık hâle gelmektedir. Bununla birlikte bireyin kişilik özellikleri, iletişim becerileri, kaygı düzeyi ve kültürel arka planı da örgütsel yalnızlığı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Bozkurt, 2019). Bu süreçlerde açık iletişimi teşvik eden, geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren ve çalışan katılımını artıran liderlik uygulamaları, yalnızlık algısını azaltmakta ve örgütsel bağları kuvvetlendirmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile uyumlu biçimde sürdürülen bu liderlik anlayışı hem sosyal ilişkilerin güçlenmesini sağlamakta hem de işyeri yalnızlığını önleyici ve sosyal sermayeyi destekleyici bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir.

5. Sosyal Sermaye Yönetimi Yoluyla İşyeri Yalnızlığının Önlenmesi

Kaynağı ve türü ne olursa olsun, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratan işyeri yalnızlığı, uzun vadede örgütsel başarıyı ve işyeri huzurunu zedeleyen önemli bir örgütsel sorundur (Akduru ve Semerciöz, 2017). Bu yönüyle işyeri yalnızlığının örgütsel düzeyde de ele alınması gereken çok boyutlu bir olgu olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sosyal sermayenin bilinçli ve sistematik biçimde yönetilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde etkili bir örgütsel araç olarak öne çıkmaktadır.

Örgütlerde sosyal sermayenin güçlendirilmesinde, işbirliği ve etkileşimi merkeze alan iş tasarımı yaklaşımları temel bir rol üstlenmektedir. Takım temelli, ortak hedefler doğrultusunda yapılandırılmış iş tasarımları, çalışanlar arasındaki etkileşim yoğunluğunu artırarak karşılıklı güvenin ve ilişkisel bağların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle ilişkisel sosyal sermayenin güçlenmesi, çalışanların kendilerini örgütün anlamlı bir parçası olarak algılamalarını desteklemektedir. Bu yönüyle ilişkisel sosyal sermayenin güçlenmesi, işyeri yalnızlığının ortaya çıkmasını önleyici bir işlev görmektedir. Takım çalışmasına dayalı örgütsel yapıların yaygınlaştırılması, yalnızlık riskini azaltan önemli bir yönetsel strateji olarak değerlendirilmektedir.

İşyeri yalnızlığı, çalışanların refah düzeyini, iş doyumunu ve üretkenliğini doğrudan etkileyen yaygın bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada liderlerin destekleyici, kapsayıcı ve güven temelli bir örgüt kültürü oluşturmaları, ruhsal iyilik hâlini teşvik eden ve sosyal etkileşimi güçlendiren uygulamaları hayata geçirmeleri kritik önem taşımaktadır. Özellikle işyeri refahına ilişkin algıların nesiller arasında farklılık gösterebilmesi, farklı yaş gruplarının beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alan esnek ve kapsayıcı liderlik yaklaşımlarına duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır (Barua ve De Principe, 2025).

Takım çalışmasına ek olarak mentorluk ve koçluk sistemlerinin sistematik biçimde uygulanması, sosyal sermayenin geliştirilmesinde önemli bir diğer mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Özellikle örgüte yeni katılan çalışanların uyum süreçlerini destekleyen mentorluk uygulamaları, sosyal entegrasyonu hızlandırmakta ve çalışanların örgütle erken dönemde bağ kurmalarına olanak tanımaktadır. Proje temelli çalışmalarda ekip yapılarının güçlendirilmesi, örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi, tersine mentorluk uygulamaları ve deneyim paylaşımına dayalı örgüt içi ağların oluşturulması, sosyal sermayenin hem yapısal hem de ilişkisel boyutlarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Murphy, 2012; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bu tür uygulamalar, işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir.

Örgütsel yalnızlıkla mücadelede etkili stratejilerden biri, çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlendirilmesi ve bu bağların kurumsal yapılarla desteklenmesidir. Yalnızlık duygusu çoğu zaman bireylerin sadece fiziksel olarak değil, bununla birlikte sosyal açıdan da dışlandıklarını hissettikleri ortamlarda gelişmektedir. Bu nedenle kapsayıcı ve destekleyici bir sosyal atmosferin oluşturulması, işyeri yalnızlığının önlenmesinde temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Suklun, 2025).

İşyeri yalnızlığı, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi zayıflatarak performans, iş doyumunu ve verimlilik üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Örücü vd., 2024). Bu bağlamda örgüt içi ve örgüt dışı sosyal etkinlikler, topluluk oluşturma faaliyetleri, kutlamalar, gönüllülük çalışmaları ve ödüllendirme mekanizmaları; çalışanların sosyal ilişkilerini geliştirmeleri açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların birey olarak tanınmalarını ve kabul görmelerini sağlayarak aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve örgütsel bağların derinleşmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin bu tür faaliyetler aracılığıyla bilinçli biçimde güçlendirilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde sürdürülebilir bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Modern örgütlerde artan iş bölümü, departmanlaşma ve dijitalleşme, çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkileri yönetmelerini zorlaştırabilmektedir. Sanal ekiplerin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmeler, fiziksel etkileşimi azaltarak sosyal bağların zayıflamasına zemin hazırlayabilmektedir (Arıbaş ve Özşahin, 2022). Hibrit ve uzaktan çalışma modelleri çalışanlara esneklik sağlamakla birlikte, yüz yüze iletişimin azalmasına bağlı olarak işyeri yalnızlığı riskini de artırabilmektedir.

Bununla birlikte dijital iletişim araçlarının etkileşimi destekleyecek biçimde tasarlanması ve kullanılması, sosyal sermayenin güçlendirilmesi açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır. Çevrimiçi toplantılar, kurumsal dijital platformlar ve bilgi paylaşım sistemleri, çalışanlar arasındaki iletişimi artırarak örgütsel bağların sürdürülmesine katkı sağlayabilmektedir. Ancak bu araçların yalnızca görev ve performans odaklı biçimde kullanılması, sosyal etkileşim boyutunu zayıflatabileceğinden etkileşimi ve sosyal ağ oluşumunu destekleyen bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Öte yandan işyerinde yaşanan olumsuz deneyimlerin yarattığı stres, çalışanların kaçınma davranışları geliştirmelerine ve sanal kaytarmaya yönelmelerine neden olabilmekte bu durum yalnızlık algısını derinleştirebilmektedir (Semerci vd., 2021).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve işyeri yalnızlığının önlenmesi açısından kritik bir alanı oluşturmaktadır. Özellikle işe uyum ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sistematik biçimde yapılandırılması, yeni çalışanların belirsizlik algısını azaltmakta ve sosyal etkileşimi hızlandırmaktadır (Bauer vd., 2007; Saks ve Gruman, 2018). Ayrıca performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin bireysel rekabeti teşvik eden yapılardan ziyade takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyecek şekilde tasarlanması, sosyal sermayenin güçlenmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Beersma vd., 2003). Psikolojik danışmanlık hizmetleri ve çalışan destek programları ise işyeri yalnızlığının bireysel düzeyde yarattığı olumsuz etkilerin hafifletilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir (Masi vd.,

2011). Bunun yanı sıra örgütsel iklimin güven, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik temelli olarak yapılandırılması, çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri ve risk alabilecekleri bir ortamın oluşturulmasını sağlamaktadır. Açık iletişim politikaları, erişilebilir yönetim anlayışı ve çalışanların değerli hissettikleri bir çalışma ortamı, sosyal etkileşimi artırarak yalnızlık algısını azaltmaktadır. Bireylerin de işyeri yalnızlığıyla başa çıkabilmek için öz-farkındalık, duygusal dayanıklılık ve sosyal beceriler gibi yetkinlikler geliştirmeleri önem taşımaktadır (Grant ve Kinman, 2014). Bu bağlamda, etkili iletişim, empati ve geri bildirim becerileri hem sosyal sermayenin güçlenmesine hem de işyeri yalnızlığının azalmasına katkı sağlayan temel bireysel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu kitap bölümünde, dijitalleşme, esnek çalışma düzenleri ve örgütsel etkileşim biçimlerinde yaşanan dönüşüm bağlamında giderek daha görünür hâle gelen işyeri yalnızlığı ile örgütlerin ilişkisel altyapısını temsil eden sosyal sermaye kavramları, örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışmada işyeri yalnızlığı, örgütsel yapı, süreç, kültür ve liderlik pratikleriyle şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğu ortaya konmuştur. Bu doğrultuda işyeri yalnızlığı, çalışanların iş ortamında arzu ettikleri sosyal ilişkiler ile fiilen deneyimledikleri ilişkiler arasındaki algılanan uyumsuzluktan kaynaklanan öznel bir durum olarak kavramsallaştırılmıştır. Yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarıyla ele alınan sosyal sermaye; örgüt içinde güven, karşılıklılık, aidiyet ve ortak anlam üretimini mümkün kılarak işyeri yalnızlığına karşı koruyucu bir işlev üstlenmektedir. Buna karşılık, işyeri yalnızlığının süreklilik kazanması, çalışanların sosyal etkileşimlerden geri çekilmelerine yol açmakta ve bu süreç zaman içerisinde sosyal sermayenin aşınmasına neden olmaktadır. Bu bulgular, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşime dayalı, çift yönlü ve döngüsel bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Bu kitap bölümünün temel kuramsal katkısı, işyeri yalnızlığının sosyal sermaye bağlamında ele alınarak yalnızlığın örgütsel kökenlerinin ve sonuçlarının sistematik biçimde ortaya konmasıdır. Literatürde işyeri yalnızlığı büyük ölçüde bireysel düzeyde kavramsallaştırılmakta ve çoğunlukla bireyin psikolojik özellikleri, kişilik yapısı veya sosyal becerileri çerçevesinde açıklanmaktadır. Örneğin Ozelik ve Barsade (2018), işyeri yalnızlığının iş performansı üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyarken yalnızlığı ağırlıklı olarak bireysel bir deneyim olarak ele almış ve duygusal bulaşma mekanizması üzerinden diğer çalışanlara yayılımını incelemiştir. Benzer biçimde Cacioppo ve Cacioppo (2012), yalnızlığın bağlanma ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmamasından kaynaklandığını vurgulayarak bireysel odaklı bir perspektif sunmuştur. Bu çalışma ise işyeri yalnızlığını bireysel bir psikolojik

deneyimin ötesine taşıyarak örgütsel etkileşim düzenlerinin, ilişkisel yapıların ve sosyal sermaye dinamiklerinin bir çıktısı olarak konumlandırmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu kitap bölümünde işyeri yalnızlığını, örgütsel yapı ve süreçlerin şekillendirdiği bir örgütsel çıktı olarak da ele almaktadır. Bu yaklaşım, Nahapiet ve Ghoshal (1998) tarafından geliştirilen sosyal sermaye boyutları ile Weiss (1973) tarafından ortaya konulan yalnızlık tipolojisinin sistematik biçimde eşleştirilmesiyle teorik bir zemine oturtulmaktadır. Sosyal yalnızlığın yapısal sosyal sermayeyle, duygusal yalnızlığın ise ilişkisel sosyal sermayeyle olan bağlantısının kurulması, işyeri yalnızlığının örgütsel kökenlerinin anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır.

Uygulama boyutunda ise elde edilen değerlendirmeler, işyeri yalnızlığıyla mücadelede yalnızca bireyi güçlendirmeye odaklanan sınırlı müdahalelerin yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. İşyeri yalnızlığının örgütsel bir çıktı olarak kavramsallaştırılması, müdahale stratejilerinin de örgütsel düzeyde tasarlanması gerektiğini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda sosyal sermayeyi güçlendirmeye yönelik işbirliği temelli iş tasarımları, takım çalışması, mentorluk ve koçluk sistemleri, örgütsel sosyalleşme süreçleri ve psikolojik güvenliği destekleyen liderlik yaklaşımları; yalnızlık riskini azaltmada stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye, örgütler açısından kendiliğinden oluşan bir yan ürün olarak algılanmamalı; planlanabilen, yönetilebilir ve sürdürülebilir biçimde geliştirilebilir bir yönetsel kapasite olarak ele alınmalıdır.

Buradan hareketle, gelecek araştırmalar açısından, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin farklı sektörler, kuşaklar ve kültürel bağlamlarda nasıl farklılaştığının incelenmesi önem taşımaktadır. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüz çalışma yaşamında, dijital etkileşim biçimlerinin sosyal sermayenin farklı boyutları üzerindeki etkilerinin ampirik olarak test edilmesi, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bunun yanı sıra boylamsal çalışmalar aracılığıyla, işyeri yalnızlığının sosyal sermaye üzerindeki aşındırıcı etkilerinin zaman içerisindeki dinamiklerinin analiz edilmesi, kavramsal ilişkilerin daha sağlam temellere oturtulmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmada önerilen boyutsal eşleştirmelerin ampirik olarak sınanması, teorik çerçevenin geçerliliğinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu kitap bölümü, işyeri yalnızlığı ile sosyal sermaye yönetimi arasındaki etkileşimi örgütsel davranış literatürü içerisinde bütüncül bir çerçevede ele alarak hem kuramsal hem de uygulamaya dönük çıkarımlar sunmaktadır. Çalışmanın temel argümanı, işyeri yalnızlığının bireysel bir sorun olmaktan öte örgütsel yapı ve süreçlerin bir ürünü olduğu ve dolayısıyla sosyal sermayenin bilinçli

biçimde yönetilmesinin bu olgunun önlenmesinde kritik bir rol oynadığıdır. Bu bağlamda, sosyal sermayenin bilinçli biçimde yönetilmesi, işyeri yalnızlığının önlenmesinde ve çalışan refahının artırılmasında örgütler için kritik bir yönetsel araç olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede geliştirilen yaklaşımların, gelecekte yapılacak akademik çalışmalara ve örgütsel uygulamalara güçlü bir referans noktası oluşturacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akdöl, B. (2023). Yalnızlık ve işyerinde dışlanma. E. Aydın (Ed.), *Güncel örgütsel davranış yaklaşımları* içinde (ss. 7–22). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Akduru, H. E., ve Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 106–119.
- Arıbaş, A. N., ve Özşahin, F. (2022). İş yaşamında yalnızlığın sosyal medya bağımlılığına etkisinin incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 37–46.
- Barua, B., ve de Príncipe, J. V. (2025). How workplace loneliness impacts workplace wellbeing?: Leader influence in lowering the impact. In *Practices, challenges, and deterrents in workplace wellbeing: Strategies for building resilient and thriving workplaces* (pp. 263–284). Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572–590.
- Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel yalnızlık. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (ss. 61–85). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Bryan, B. T., Triantafillopoulou, E., Parsons, V., Arseneault, L., ve Matthews, T. (2025). Conceptualising workplace loneliness: A qualitative investigation with UK workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 60, 1–13.
- Cacioppo, J. T., ve Cacioppo, S. (2012). The phenotype of loneliness. *European Journal of Developmental Psychology*, 9(4), 446–452. <https://doi.org/10.1080/17405629.2012.690563>
- Cohen, D., ve Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Çetin, A., ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193–216.
- D'Oliveira, T. C., ve Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and well-being at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>

- Dalmış, A. B., ve Koçak, R. D. (2023). *Sosyal sermaye ve psikolojik sermaye*. E. Yavuz (Ed.), *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdirençelebi, M., Ertürk, E., ve Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32–52.
- Erdirençelebi, M., ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603–617.
- Grant, L., & Kinman, G. (2014). Emotional resilience in the helping professions and how it can be enhanced. *Health and Social Care Education*, 3(1), 23-34.
- Günlü Küçükaltan, E., (2024). Güç yalnızlıktır, yalnızlık ise güç. Hakkı Okan Yeloğlu ve Pınar Süral Özer (Ed.), *İş Yerinde Yalnızlık*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Heinrich, L. M., ve Gullone, E. (2006). The clinical significance of loneliness: A literature review. *Clinical Psychology Review*, 26, 695–718.
- İlbars, H. (2023). *Örgütsel dışlanma, örgütsel yalnızlık ve örgütsel sabotaj*. E. Yavuz (Ed.), *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakaya, A., Büyükyılmaz, O., ve Ay, F. A. (2015). İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisi: Kardemir A.Ş.'de bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 79–100.
- LaBella, M., ve van Knippenberg, D. (2024). Workplace loneliness: Relationships with abstract entities as substitutes for peer relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 628–643.
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: Setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247–273.
- Masi, C. M., Chen, H. Y., Hawkey, L. C., & Cacioppo, J. T. (2011). A meta-analysis of interventions to reduce loneliness. *Personality and Social Psychology Review*, 15(3), 219-266.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- Mumcu, A. Y. (2022). Sosyal sermaye kuramı: Son dönem inceleme alanları. A. Göksel ve A. Y. Mumcu (Eds.), *Örgüt kuramlarında güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Orhan, A. T. (2023). İşyeri yalnızlığının çalışan performansına etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 463–476.

- Ozcelik, H., ve Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366.
- Örücü, E., Hasırcı, I., ve Uzuner, M. (2024). İşyeri yalnızlığı ve işyeri maneviyatı ilişkisi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 141–166.
- Özen, Ü., ve Sarıcı, M. B. K. (2010). Yalnızlık olgusu ve sanal sohbetin yalnızlığın paylaşımına etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 149–159.
- Putnam, R. D. (2000).** *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Reyes Bautista, I. I., Valencia Pérez, L. R., ve Palacios Bustamante, R. (2025). Managing social capital networks in digital international innovation ecosystems. *The Annals of Regional Science*, 74(2).
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32.
- Semerci, A. B., Ergeneli, A., ve Yılmaz, Z. (2021). İş yeri yalnızlığının iki yüzü: Sanal kaytarma ve yenilikçi iş performansı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(1), 133–147.
- Suklun, H. (2025). Örgütsel yalnızlık: Sessizlik kültüründe kaybolan çalışanlar. Berat Çiçek (Ed.), *Örgütsel davranışın karanlık yüzü* içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Süral Özer, P. (2024). Yalnızlık ve iş yerinde yalnızlık. Hakkı Okan Yeloğlu ve Pınar Süral Özer (Ed.), *İş Yerinde Yalnızlık*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tike, Z. (2025). Sağlık çalışanlarında işyeri yalnızlığı ve dışlanma: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri. K. Çetinceli (Ed.), *Örgütsel davranış: Teori ve uygulamada güncel yaklaşımlar*. Ankara: Özgür Yayınları.
- Tortumlu, M., ve Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706–719.
- Turhan, Ö., ve Paksoy, M. (2019). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın düzenleyici rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(2), 516–535.
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., ve Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in Public Health*, 10, 903975.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Wright, S. L., Burt, C. D. B., ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.
- Zhou, X. (2018). A review of researches on workplace loneliness. *Psychology*, 9, 1005–1022.

