

Araştırma Makalesi

Örgütsel Yalnızlığın İş Stresine Etkisinde Kapsayıcı Liderliğin Aracı Rolü

The Mediating Role of Inclusive Leadership in the Effect of Organisational Loneliness on Job Stress

Sibel BİLKAY

Dr.Öğr.Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Sivil Havacılık Yüksekokulu

sibelbilkay@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3938-8749>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
17.04.2025	20.08.2025

Öz

Bu çalışmanın amacı örgütsel yalnızlığın iş stresine etkisinde kapsayıcı liderliğin etkisini tespit etmektir. Yani sıra bu etkileşimde kapsayıcı liderliğin rolü de araştırılmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren bankalarda gerçekleştiren araştırma, yüz yüze toplanan anketler ile nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği ile toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) modellemesi ile test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, örgütsel yalnızlığın bileşenleri olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığın, iş stresinin bileşenlerinden zaman stresi ve iş kaygısı üzerinde; kapsayıcı liderliğin, iş stresinin zaman stresi ve iş kaygısı boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bootstrapping yöntemiyle elde edilen aracı etki analizi sonuçlarına göre kapsayıcı liderliğin örgütsel yalnızlık boyutlarından duygusal yoksunluk ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık etmediği, diğer yandan kapsayıcı liderliğin sosyal arkadaşlık ve zaman stresi; duygusal yoksunluk ile iş kaygısı ve sosyal arkadaşlık ile iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçların gerek alan yazına yapacağı katkı, gerekse iş dünyasındaki karar vericilerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Yalnızlık, İş Stresi, Kapsayıcı Liderlik, Örgütsel Davranış

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of inclusive leadership on the effect of organisational loneliness on job stress. In addition, the role of inclusive leadership in this interaction was also investigated. In this context, a quantitative research was conducted. The data collected with the questionnaire technique were tested with structural equation modelling (SEM) modelling. As a result of the analyses, it was found that emotional deprivation and social friendship, which are components of organisational loneliness, have a positive and significant effect on time stress and job anxiety, which are components of job stress, and inclusive leadership has a positive and significant effect on time stress and job anxiety dimensions of job stress. According to the mediating effect analysis results obtained by bootstrapping method, it was determined that inclusive leadership did not mediate the relationship between emotional deprivation and time stress, on the other hand, inclusive leadership mediated the relationship between social friendship and time stress, emotional deprivation and job anxiety, and social friendship and job anxiety. The results obtained in the study are expected to contribute to the literature in the field and assist decision-makers in the business world.

Keywords: Organizational Loneliness, Job Stress, Inclusive Leadership, Organisational Behaviour

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının amansız rekabet koşullarına uyum sağlaması, çalışanların örgütsel hedeflere entegrasyonunun her anlamda sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal anlamda yaşadıkları takımın bir parçası olduğu bilinci ile işlerine sahip çıkmaması oldukça önem arz

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Bilkay, S., 2025, Örgütsel Yalnızlığın İş Stresine Etkisinde Kapsayıcı Liderliğin Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 2980-2998.

etmektedir. Örgütte çalışanların bütünsel bir senkronizasyon ile çalışabilmesi için istenmeyen olgular olan iş stresi, örgütsel yalnızlık gibi unsurlarla mücadele edilmesi ve önlemler alınması, örgütün devamlılığı için de gerekli bir durum olarak değerlendirilmektedir. Takım ruhunun devamlılığı için, çalışanların iş yerinde yalnızlaşmasını sağlayan unsurların tespit edilmesi, elde edilen sonuçlara göre örgütsel önlemler alınması, örgüt içindeki sosyal etkileşimlerin güçlendirilmesi oldukça önemlidir.

Örgütsel yalnızlık, çalışanların örgütteki sosyal etkileşim eksiklikleri sebebiyle hissettikleri yalnızlık duygusunu ifade ederken, iş stresi ise çalışanların iş tanımında bulunan görev ve sorumluluklarından kaynaklanan yoğun baskı ve gerilim hissetmeleridir (İçerli ve Bilen, 2023, s. 15). Bu çalışmanın esas amacı, örgütsel yalnızlık ile iş stresi arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde anlamak ve bu iki kavramın birbiriyle olan etkileşiminde kapsayıcı liderliğin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu bağlamda, kapsayıcı liderliğin, çalışanların örgütsel yalnızlık seviyelerini ve dolayısıyla iş stresini azaltmadaki potansiyel etkileri üzerinde durulacak, kapsayıcı liderliğin olumlu çalışma ortamı yaratmaktaki rolü ve önemi detaylı olarak değerlendirilecektir.

Yönetimsel karar alıcıların, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak yönünde alacağı önlemlerin, araştırma değişkenlerinde yer alan konularda olmasının bu amaca hizmet edeceği değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel yalnızlık bileşenlerinin, iş stresi ve bileşenleri ile arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkide kapsayıcı liderliğin rolüne odaklanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen nicel araştırmada kapsayıcı liderliğin, örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutu hariç diğer boyutlarla olan pozitif ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise ulaşılan bulgular çerçevesinde değerlendirilmelerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Makalenin bu bölümünde örgütsel yalnızlık, iş stresi ve kapsayıcı liderlik kavramlarının açıklaması, yanı sıra kavramların birbiriyle ilişkilerinin incelendiği literatür taramasına yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Yalnızlık

Örgütsel yalnızlık, kişilerin işyerinde bulundukları çalışma ortamındaki işyeri sosyal çevresinden kaynaklı bir takım sebeplerden dolayı yalnız bırakılması, dışlanması ya da bireyin kişisel tercihiyle yalnız kalması olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2013, s. 62). Çalışma ortamında tatmin edici sosyal ilişkiler içerisinde bulunamayan çalışanların sosyal ilişkisinin istediği düzeyde olmaması, sağlıklı, doyurucu ve geliştirici ilişkiler kuramaması sebebiyle yalnızlaşmaktadır (Peplau, 1985, s. 271). Çalışanların kişilik özellikleri (çekingenlik, özgüven eksikliği, yetersiz öz-yeterlilik gibi), nomofobi, iş arkadaşlarının tutumları, yöneticilerinden destek görememeleri gibi sebeplerle çalıştığı işyerinde örgütsel yalnızlık yaşayabilmektedir (Karaduman, 2013, s. 16; Mann ve Holdsworth, 2003, s. 199). Sosyal bir varlık olan insanoğlu, özel yaşamında sosyal açıdan çok aktif biriyken, iş ortamında tatmin edici iletişim kuramadığı için yalnızlaşabilmektedir (Wright, 2009, s.11). Sonuç olarak örgütsel yalnızlık, bireysel, örgütsel ve kişisel sebepler neticesinde ortaya çıkmaktadır (Güler ve ark., 2022, s. 255).

Örgütsel yalnızlık, sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olmak üzere iki boyuttan oluşan bir kavramdır (Wright ve ark., 2006, s.61).

2.1.1. Sosyal Arkadaşlık

Çalışma ortamındaki ilişkiler, kişilerin zorunlu arkadaşlık kurmasına neden olmaktadır çünkü ancak bu şekilde ekip çalışması yürütebilmektedir, öte yandan arkadaşlık kuramayanlar kendilerini reddedilmiş hissedebilmekte ve o ekibin üyesi olamamaktadır (Wright vd., 2006, s.63). Örgütsel bağlamda yalnızlık yaşayan bireylerin örgütleriyle duygusal bağları zayıflamakta, çalışanların diğerleriyle kaynaşma ve bütünleşmede eksiklik yaşamasına sebep olmaktadır ve bu sebeple sosyal arkadaşlık anlamında yalnızlaşma iş ortamında kuracağı arkadaşlıklar ve sosyal çevreden yoksun olmaları anlamına gelmektedir (Wright, 2005, s.102; Eroğlu ve Yılmaz, 2015, s.210). Sosyal amaçlı iş yemekleri, çalışanların özel günleri veya doğum günü kutlamaları gibi örgütsel etkinliklerde yalnızlık hissi yaşayan çalışanların, işle ilgili görüş ve deneyimlerini paylaşmak konusunda çekimser davranmaktadırlar (Mercan ve ark., 2012, s.215). Sosyal bağlar içerisinde iletişimde bulunan çalışanların kariyerleri açısından ürettikleri katma değer iş hayatında yadsınamaz bir gerçektir. Yanı sıra sosyal arkadaşlıkların verimliliği ve örgütsel güveni artırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir (Asunakutlu, 2002, s.2). Çalışanların iş yerindeki yalnızlaşması iş memnuniyetinin düşmesi, tükenmişlik, iş stresinde artış ve memnuniyetsizlik seviyesinde artış olmasına sebep olmaktadır (Meese vd., 2024, s.1010; O'hare vd., 2024, s.6). Durak ve Kanoğlu (2025) çalışanlar arasındaki işbirliğinin, örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisini

araştırmış, mesleki işbirliğinin örgütsel yalnızlık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır (Durak ve Kanoğlu, 2025, s.1).

2.1.2. Duygusal Yoksunluk

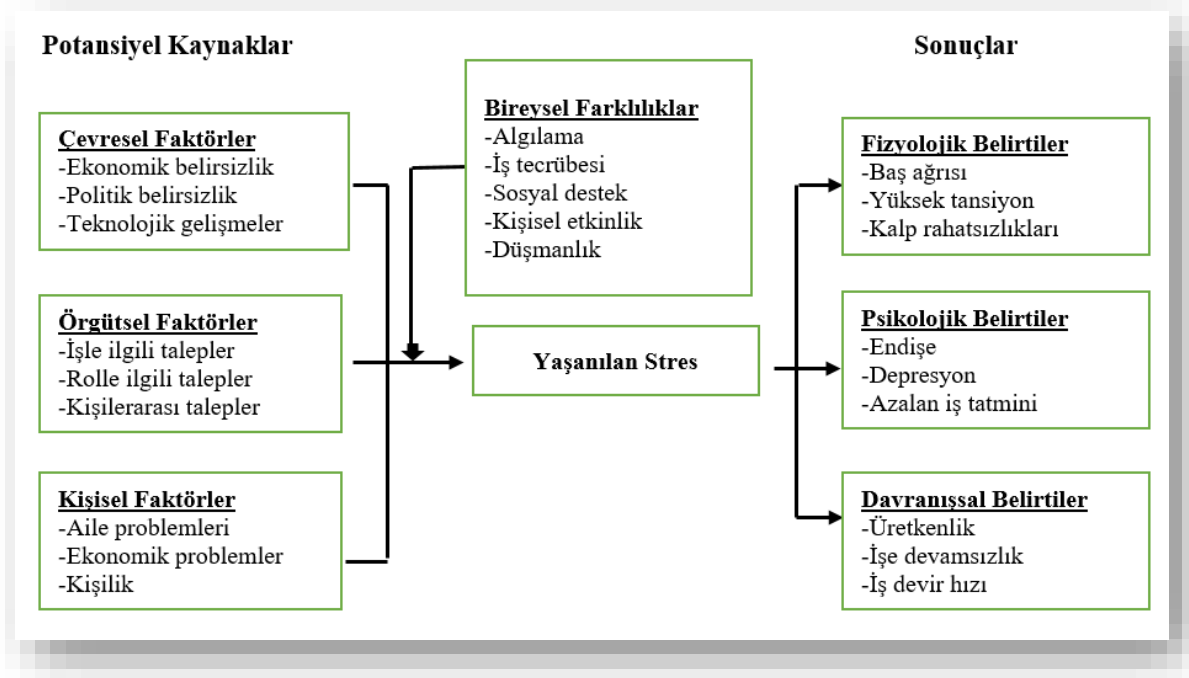
Örgütteki duygusal yalnızlık niteliksel bir yalnızlık olup, bireylerin çevresindeki insan sayısından ziyade sosyal olarak kurmuş oldukları ilişkilerle ilgili duygu ve düşünceleri önemlidir (Keser ve Karaduman, 2014, s.192). Örneğin, işyerindeki sosyal arkadaşlıklarının zayıf ve yetersiz olduğunu düşünen bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayamadığı düşüncesi ile yanlış anlaşılmalara yaşaması, duygusal iletişimi kopartması gibi sonuçlara yol açmaktadır (Bozkurt, 2008, s.62). Bireylerdeki yoksunluk duygusu işyerinde yalnızlaşmasına, kendini huzursuz hissetmesine, dışlanmışlık hissi yaşamasına ve kimsenin onu anlamadığını düşünmesine ve iş arkadaşlarından uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Gafa ve Dikmenli, 2019, s.132). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, duygusal yoksunluk yaşayan bireylerin verimlerine düşüş görülmektedir (Yaşar, 2007, s.238).

2.2. İş Stresi

1950’li yıllardan itibaren iş hayatında meydana gelen değişimler, toplumsal ve kültürel alanda önemli gelişmeler yaşanmasına sebep olmuştur. Bu değişimlere uyum sağlamak çalışanlar açısından hiç kolay olmamıştır. Böyle bir ortamda literatüre ve iş hayatımıza giren iş stresi, bazı dış faktörler sebebiyle kişilerin üzerinde duygusal veya fiziksel etkileri olan durumlar sebebiyle meydana gelen bireysel ya da psikolojik olarak ortaya koyduğu uyum tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 2014, s.229). Kişilerin az zamanda çok şey öğrenme, az zamanda çok iş yapma kaygısı gibi nedenler insanların üzerinde baskı hissetmelerine sebep olmuştur ve hissettikleri bu baskıya stres denilmektedir (Yamuç ve Türker, 2015, s.392).

İş stresi, herkesi aynı oranda etkileyen bir olgu değildir. Ortamda meydana gelen değişimlerden etkilenme derecesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Kişilerdeki stres kaynakları kişisel, örgütsel ya da çevresel faktörlere dayanmaktadır (Robbins ve ark., 2015, s.97). Şekil 1 insanlardaki stres modelini göstermektedir. Buna göre, bireysel farklılıklarla etkileşime giren kişilik özellikleri sebebiyle insanlar strese girebilmekte, gerek psikolojik gerekse davranışsal olarak etkilenebilmektedir (Borman ve ark., 2003, s.24).

Şekil 1. Stres Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge, 2014

İşyerlerinde strese sebep olan nedenler çevresel, örgütsel ve kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bireysel farklılıkları, yaşamış oldukları stresin boyutunu doğrudan etkilemektedir. Etki derecesine göre beliren fizyolojik, psikolojik ve davranışsal belirtiler bireylerin yaşadıkları stresin sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Araştırmanın evreni olan bankacılık sektörü, yoğun stres ortamına sahiptir.

Çalışanların üzerindeki zaman baskısı, sorumluluk, uzun çalışma saatleri, kariyer gelişiminin zorluğu gibi sebepler sektördeki stresin kaynağını oluşturmaktadır.

Bankacılık sektörü, Covid-19 pandemi dönemindeki ortam sebebiyle uzaktan çalışmak zorunda kalan ve teknoloji yoğun çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sebeple genel işyerlerindeki stres kaynaklarına ek olarak teknostres ile de karşı karşıya kalmaktadır. Teknostres, teknolojinin iş süreçlerinde yoğun olarak kullanılması ve pandemi sürecinin dayattığı uzaktan çalışma, bankacılık çalışanlarını teknolojiye daha fazla adapte olmak, zaman sınırının daha belirgin olmasıyla bilişsel, psikolojik ve iş stresi açısından yük olmuştur (Yazıcı ve Kınay, s.; Özçelik, 2021, s.; Galaş ve Kaygısız, 2025, s.14).

2.3. Kapsayıcı Liderlik

Günümüzün iş hayatındaki globalleşen konjonktür, örgütsel değişimleri zorunlu hale getirmektedir. Globalleşen rekabete uyum sağlayabilen örgütler, günün şartlarına uyum sağlayabilen ve yeniliklere açık örgütler olmaktadır. Örgütlerin farklı coğrafyalarda konumlanması, demografik ve kültürel farklılıklara sahip çalışanlarla birlikte olmayı beraberinde getirmektedir. Böylesi bir çeşitliliğin aynı amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, sahip oldukları kişisel, kültürel ve psikolojik özelliklerin avantaja dönüştürülebilmesi için kapsayıcı bir yönetim şekli gerektirmektedir. Kapsayıcı liderlik, farklı yetenek, kültür ve kişilik özelliklerine sahip çalışanların farklılıklarını gözeterek kurulan ekipler ile karar almak dâhil tüm liderlik faaliyetlerinde ekipleri dâhil ederek aynı kurumsal hedeflere odaklanabilen ve kolay erişilebilen liderlerden oluşan yeni nesil bir liderlik biçimidir. İlk olarak Nembhard ve Edmondson'un 2006 yılında yapmış oldukları araştırma ile literatüre kazandırılan bu kavram, örgütsel motivasyonu yükselten, bilgi akış süreçlerini hızlandıran bir yönetim biçimidir (Nembhard ve Edmondson, 2006, s.947).

Literatürde yapılan taramalarda bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yoğun olarak eğitim ve psikoloji alanında yapılan araştırmalarda kapsayıcı liderliğin inovatif iklim (Akman, 2023, s. 48), örgütsel güven (Erkoyuncu, 2024, s.9), örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık (Chen vd., 2020, s.2), psikolojik güvenlik (Carmeli vd., 2010, s.250) ve özerklik (Gürbüz, 2025, s.10) ile pozitif yönde etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Kapsayıcı liderlik, açıklık (yeni fikirleri duymaya açık olması, işi iyileştirmek için fırsatlara karşı açık görüşlü olması ve yeni düşüncelere karşı açık olması), hazır olma (sorunları çözmeye hazır olması, kolayca ulaşılabilir olması, istek ve talepleri dinlemeye istekli ve profesyonel sorulara açık olması) ve ulaşılabilirlik (her türlü sorunu münazaraya açık ve ortaya çıkan her türlü sorunda kendisine danışılabilen) olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir (Carmeli ve ark., 2010, s.255).

2.4. Örgütsel Yalnızlık, İş Stresi ve Kapsayıcı Liderlik İlişkisi

Örgütsel yalnızlık, işyerlerindeki sosyal destekten kendilerini yoksun hisseden çalışanların, iş stresi sebebiyle işyerindeki taleplerle başa çıkma kapasitelerini aşan durumlarla karşı karşıya kaldıkları için, zayıflayan sosyal bağlar sebebiyle ortaya çıkan psiko-sosyal bir durumdur (Çetinel ve Kutanis, 2016, s.66; Köz ve Seçilmiş, 2021, s.727). Yanı sıra, iş ortamında yalnızlaşan çalışanlar, iş yüklerini yönetmekte zorluk yaşamakta ve bu durum stres düzeylerini arttırmaktadır. Yalnızlıkla özdeşleşen bir olgu olan iş stresi, çalışanların örgütlerinde maruz kaldıkları etkileşimler sebebiyle zaman içerisinde kendilerine olan güven kaybına ve verimsizleşmelerine sebep olmaktadır (Kesen ve Durmuş, 2024, s.172). Günümüz çalışma dünyasının en önemli psikolojik zorluklardan ikisinin örgütsel yalnız ve iş stresi olduğu söylenebilir (Örücü ve ark., 2022, s.153). Yapılan araştırmalarda örgütsel yalnızlık ile iş stresi arasındaki ilişkinin sebep ve sonuç ilişkilerine odaklanmıştır. Kahn ve Byosiore (1992) yapmış oldukları araştırmada, sosyal destek eksikliğinin iş stresini arttırdığını bulgulamıştır. Kumar (2024) tarafından yapılan araştırmada, sosyal ilişkide yalnız kalanların, stresle başa çıkma stratejilerinin zayıfladığını ve Cacioppo ve arkadaşları (2010) örgütsel yalnızlık ile psikoloji arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulgulamıştır (Kahn ve Byosiore, 1992, s.575; Kumar, 2024, s.12; Cacioppo ve ark., 2010, s.455). Ancak, örgütsel yalnızlığın alt boyutlarıyla ilgili yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede araştırmada oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun zaman stresi üzerinde etkisi vardır

H₂: Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun zaman stresi üzerinde etkisi vardır

H₃: Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun iş kaygısı üzerinde etkisi vardır

H₄: Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun iş kaygısı üzerinde etkisi vardır

Çalışanların işyerindeki sosyal destekten yoksun hissetmeleri sebebiyle oluşan örgütsel yalnızlık, çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Öte yandan kapsayıcı liderlik, çalışanların farklılıklarını anlama ve bu farklılıktan doğan her türlü sonucu pozitif algılayan ve her bir unsurun zenginlik üretebilme pratiğine sahip olduğunu kabul eder (Aslan ve Kayar, 2023, s.99). Kapsayıcı liderler, örgüt üyelerinin seslerini duyabileceği, kendilerini değerli hissedebileceği ve sosyal bağlar kurabileceği bir ortam sağlayarak, örgütsel yalnızlığı azaltmada kritik bir rol üstlenirler (Tülü, 2021, s.66). Çalışanların işyerinde pozitif ilişkiler kurması, kendileri açısından derin sosyal bağlar inşa etmesini sağlar (Bilen ve İçerli, 2023, s.103). Sonuç olarak kapsayıcı liderler, çalışanların yalnızlaşmasını engellemek amacıyla, duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri için güvenli bir alan sağlamış ve açık iletişimi teşvik etmiş olurlar. Alan yazında yapılan incelemelerde kapsayıcı liderliğin örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisi inceleyen bir bulguya rastlanmamıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₅: Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde etkisi vardır

H₆: Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde etkisi vardır

Farklı geçmiş, bakış açısı ve yeteneklere sahip çalışanların, iş ortamlarında kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan kapsayıcı liderlik, iş stresinin yarattığı yıkıcı etkileri observe edici örgüt üyelerinin endişe, ihtiyaç ve potansiyellerini göz önünde bulundurarak rahat bir çalışma ortamı yaratır. Kapsayıcı liderler, çalışanları için psikolojik güvenlik sağlayarak onların stress düzeylerini yönetmeyi başaran bir yönetim biçimidir (Mert ve Bayramoğlu, 2024, s.140). Alanyazında yapılan araştırmalar kapsayıcı liderliğin çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini, işlerine olan bağlılıklarını, iş tatminini, çalışma refahını ve memnuniyet düzeylerini arttırdığını ve böylece iş stresinde azalma meydana getirdiğini bulgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Yavuz ve Gül, 2023, s.2577; Paçal, 2024, s.72; Garda, 2024, s.44). Bu çerçevede oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₇: Kapsayıcı liderliğin zaman stresi üzerinde etkisi vardır

H₈: Kapsayıcı liderliğin iş kaygısı üzerinde etkisi vardır

Güneş, (2024) yapmış olduğu çalışmada kapsayıcı liderliğin, çalışanların memnuniyeti, üzerindeki olumlu etkilerinin iş yerindeki stres seviyelerini dolaylı bir düzeyde azaltıcı etkisi olduğu, çalışanların kendilerini bulundukları ortamda dışlanmış ve yalnız hissini azaltarak, yaşadıkları olumsuzluklar karşısında kendilerini daha güçlü hissettikleri bulgulamıştır (Güneş, 2024, s.30). Alanyazında yapılan araştırmalarda, örgütsel yalnızlık, iş stresi ve kapsayıcı liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın özgün yönünü güçlendirmedir. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₉: Kapsayıcı liderlik duygusal yoksunluk ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık eder

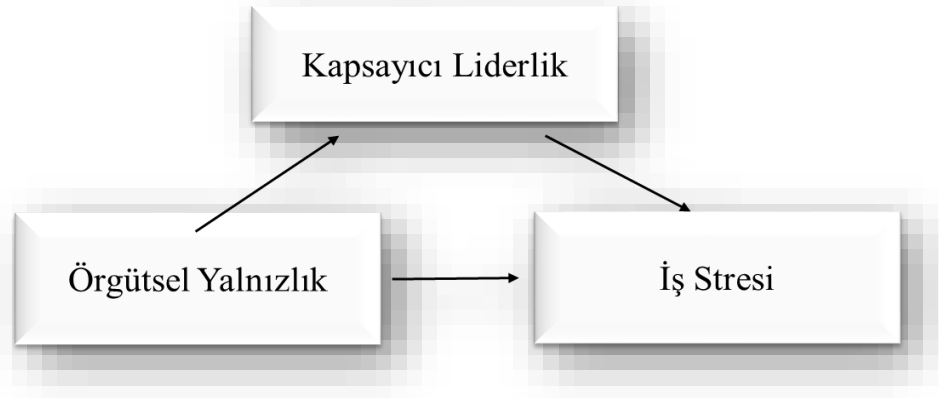
H₁₀: Kapsayıcı liderlik sosyal arkadaşlık ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık eder

H₁₁: Kapsayıcı liderlik duygusal yoksunluk ile iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık eder

H₁₂: Kapsayıcı liderlik sosyal arkadaşlık ile iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık eder

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Çalışmada işyerinde yalnızlığın strese olan etkilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca yalnızlık ve stresle baş etmek için kapsayıcı liderliğin fonksiyonu irdelenmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin sınanması için nicel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Anket yöntemiyle yüz yüze toplanan nicel veriler SPSS v26 programı ile taranmıştır. Bu bağlamda verilerin normalliği, frekansları ve uç değer oluşturulan veriler incelenmiştir. Sonraki aşamada hipotez testlerine geçilmiş ve bu faz Yapısal Eşitlik Modellemesi yaklaşımı ile AMOS v24 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu aşamada test edilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 2. Araştırma Modeli**3.1. Katılımcılar ve Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın ana kütlesini Ankara’da faaliyette bulunan bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) verilerine göre Türkiye’de 2024 yılı itibariyle bankacılık sektörü çalışanlarının sayısı 189,532’dir (Türkiye Bankalar Birliği, 2024). Çalışanlardan veriler anket formları kullanılarak toplanmıştır. Anketler yüz yüze uygulanmış ve farklı örneklem grupları arasında herhangi bir ayırım yapılmadan basit rastgele örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Anketin başında, çalışmanın amacı, verilerin nasıl kullanılacağı, kişisel bilgilerin gizliliği ve araştırmaya tam olarak verilen yanıtların özenli bir şekilde sağlanmasının katkısı hakkında kısa bir not eklenmiştir.

Saha araştırmasına başlamadan önce, çalışma evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. $N=200.000$ ’lik bir nüfus için, %80’lik bir nüfus oranı değeri, %95 güven aralığı ve %5 hata payı varsayıldığında, örneklem büyüklüğü (n) 392 olarak hesaplanmıştır (Kadam ve Bhalerao, 2010, s.55). Çalışmada 425 kişiye ulaşıldığından temsiliyet açısından katılımcı sayısı yeterli kabul edilmiştir. Katılımcılara ait detaylı bilgiler Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1. Katılımcı Bilgisi

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	241	56,7
	Erkek	184	43,3
İşletmedeki Çalışma Süresi	< 1	33	7,8
	1 Yıl – 5 Yıl	68	16
	6 Yıl – 10 Yıl	180	42,4
	11 Yıl – 15 Yıl	144	33,8
Sektördeki Çalışma Süresi	< 1 Yıl	18	4,2
	1 Yıl – 5 Yıl	84	19,8
	6 Yıl – 10 Yıl	178	41,9
	11 Yıl – 15 Yıl	98	23
	> 16 Yıl	47	11,1
Yaş Bilgisi	18 – 25 Yaş	55	12,9
	26 – 35 Yaş	72	16,9
	36 – 45 Yaş	135	31,8

	46 – 55 Yaş	85	20
	> 56	78	18,4
Eğitim Durumu	Lise	28	6,6
	Ön Lisans	97	22,8
	Üniversite	232	54,6
	Lisansüstü	68	16

3.2. Ölçekler

Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler 5 puanlı Likert tipinde hazırlanmıştır. Anketlerde 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 5 ise "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesini temsil etmektedir. Demografik bilgilerin yanı sıra anket formlarına üç ölçek dâhil edilmiştir.

Veriler, Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurul Başkanlığı, 16.04.2025 tarih ve E-35841939-050-296459 sayılı etik kurul onayı ile toplanmıştır.

1- Örgütsel Yalnızlık Ölçeği: Araştırmanın ilk değişkeni örgütsel yalnızlık için Wright, Burt ve Strongman (2006)'ın geliştirdiği Doğan, Çetin ve Sungur (2009) tarafından dilimize uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek “duygusal yoksunluk” ve “sosyal arkadaşlık” olarak adlandırılan iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin duygusal yoksunluk boyutu dokuz, sosyal arkadaşlık boyutu ise yedi maddeden oluşmaktadır. Duygusal yoksunluk boyutu dışlanmanın olumsuz yönünü temsil ederken sosyal arkadaşlık boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

2- Kapsayıcı Liderlik Ölçeği: Araştırmanın ikinci değişkeni kapsayıcı liderliği ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek orijinal formunda üç boyuttan meydana gelmektedir. Boyutlar “açıklık”, “hazır olma” ve “ulaşılabilirlik” olarak adlandırılmıştır. Açıklık boyutu üç, hazır olma boyutu dört, ulaşılabilirlik boyutu iki maddeden oluşmasına rağmen bu çalışmada yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin tek boyuta yüklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle analizlerde ölçek tek boyut olarak değerlendirilmiştir.

3- İş Stresi Ölçeği: Araştırmanın üçüncü değişkeni iş stresini ölçmek için Shukla ve Srivastava (2016) tarafından geliştirilen Çiçek (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. İki boyutlu olan ölçeğin ilk boyutu “zaman stresi” olarak adlandırılmış ve dört maddeden meydana gelmektedir. “İş kaygısı” olarak isimlendirilen ikinci boyut, beş maddeden oluşmaktadır.

Bireylerin kendilerini değerlendirdiği çalışmalarda, ortak yöntem yanlılığı sık karşılaşılan bir sorundur. Her boyutun yalnızca ilgili değerlerini yansıttığından emin olmak için, veri analizinden önce Harman Tek Faktör testi uygulanmıştır. Sonuçlara göre, Karesel Yüklemlerin Çıkarım Toplamı varyans yüzdesi %35 olarak ölçülmüştür. Bu değer %50 eşliğinin oldukça altında olduğundan çalışmada ortak yöntem yanlılığı sorunu olmadığı belirlenmiştir (Kline, 2005, s.68).

4. BULGULAR

4.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için iki safhadan oluşan yaklaşım izlenmiştir (Anderson ve Gerbing, 1992, s.422). Buna göre öncelikle verilerin faktör analizleri ve ortak yöntem varyans analizleri gibi ön koşulları incelenmiştir. Bu safhaya geçmeden önce verilerin dağılım normallikleri kontrol edilerek YEM yaklaşımı için uygunlukları tespit edilmiştir. Bu amaçla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve -1,5 ile +1,5 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Maddelerden herhangi biri çıkarılmadan ve ifade değişikliği yapıldan analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen basıklık değerleri sonucunda dağılımın normal olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bai ve Ng, 2005, s.52). Ölçeklerin yapı geçerliliğine geçilmeden önce Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklerin DFA analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de paylaşılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin DFA Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df <5	AGFI >,85	GFI >,80	CFI >,90	NFI >,90	SRMR <0,08	RMSEA <0,08
Örgütsel Yalnızlık	2,541	,911	,925	,921	,908	,076	,074
Kapsayıcı Liderlik	2,755	,905	,912	,909	,914	,078	,074
İş Stresi	3.124	,899	,905	,907	,921	,079	,078

Araştırmada ayrışım geçerliliğini ileri düzeyde test etmek için Netemeyer vd. (1990) tarafından önerilen adımlar izlenmiştir. Buna göre değişkenlerden üretilen varyansın (AVE) karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon katsayısını aşması gerekmektedir. Ayrıca uyum geçerliliği için varyans ve faktör değerleri (AVE) ile bileşik güvenirlik (CR) katsayıları hesaplanarak kabul edilen değerler (AVE = 0,50; Faktör yükü = 0,50; CR = 0,70) içerisinde olup olmadığı test edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981, s.45). Bu sonuçlar Tablo 3 ve 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 3. Ölçek Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Maddeler	Faktör Yükü	CR	Alpha	AVE
Örgütsel Yalnızlık	1. İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	0,774	0,907	0,880	0,522
	2. Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	0,686			
	3. Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	0,744			
	4. Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	0,684			
	5. İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.	0,811			
	6. Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.	0,601			
	7. İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	0,866			
	8. İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	0,588			
	9. İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	0,703			
	10. İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.	0,815	0,904	0,872	0,577
	11. İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.	0,754			
	12. İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	0,901			
	13. İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	0,816			
	14. İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.	0,723			

		15. Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissederim.	0,655			
		16. İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.	0,616			
Kapsayıcı Liderlik		1. Yönetici, yeni fikirleri duymaya açıktır.	0,612	0,914	0,902	0,545
		2. Yönetici, iş süreçlerini iyileştirmek için yeni fırsatlara dikkat ediyor.	0,854			
		3. Yönetici, istenen hedefleri ve bunları başarmanın yeni yollarını tartışmaya açıktır.	0,899			
		4. Yönetici, sorunları çözmek için hazırdır.	0,685			
		5. Yönetici, takımdan biri olarak görülür ve kolayca ulaşılabilir.	0,741			
		6. Yönetici, kendisine danışılacak profesyonel sorular için hazırdır.	0,783			
		7. Yönetici, talep ve isteklerimi dinlemeye hazırdır.	0,584			
		8. Yönetici, ortaya çıkan sorunlarda kendisine danışmamı veya erişmemi teşvik ediyor.	0,790			
		9. Yönetici, ortaya çıkan sorunları tartışmaya açıktır.	0,631			
İş Stresi	Zaman Stresi	1. Çok fazla işim var ve bunları yapmak için çok az zamanım olduğundan korkuyorum.	0,850	0,902	0,812	0,698
		2. Kendimi o kadar yük altında hissediyorum ki, çalışmadan geçirdiğim bir gün bile kötü geliyor.	0,886			
		3. Hiç izin almadığımı hissediyorum.	0,805			
		4. Ofisimde birçok kişi şirketin talebinden bıkmış durumda.	0,798			
	İş Kaygısı	5. İşlerim beni gerginleştiriyor.	0,835	0,882	0,798	0,599
		6. İşlerimin üzerimde etkisi çok yüksektir	0,776			
		7. Çoğu zaman işim büyük bir yüke dönüşüyor.	0,751			
		8. Bazen işimi düşündüğümde göğsümde sıkışma hissi oluşuyor.	0,684			
		9. İzin aldığımında kendimi kötü hissediyorum.	0,816			

Tablodan da anlaşılacağı üzere değerler Fornell ve Larcker (1981) kriterlerini karşılamaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve diğer tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

	SS	Ort.	1	2	3	4	5
1. Duygusal Yoksunluk	0,988	2,256	-				
2. Sosyal Arkadaşlık	0,881	3,384	-0,345**	-			
3. Kapsayıcı Liderlik	1,113	3,554	-0,425***	0,185*	-		
4. Zaman Stresi	0,954	4,115	0,441***	-0,256**	-0,254**	-	
5. İş Kaygısı	0,893	4,395	0,485***	-0,511***	-0,285**	0,541***	-
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; SS = Standart Sapma; Ort. = Ortalama							

Korelasyon analizi sonucuna göre duygusal yoksunluğun, sosyal arkadaşlık ($r = -0,345$; $p < 0,01$) ve kapsayıcı liderlik ($r = -0,425$; $p < 0,001$) ile negatif, zaman stresi ($r = 0,441$; $p < 0,001$) ve iş kaygısı ($r = 0,485$; $p < 0,001$) ile ise pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Sosyal arkadaşlığın kapsayıcı liderlik ($r = 0,185$; $p < 0,05$) ile pozitif, zaman stresi ($r = -0,256$; $p < 0,01$) ve iş kaygısı ($r = -0,511$; $p < 0,001$) ile ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kapsayıcı liderliğin zaman stresi ($r = -0,254$; $p < 0,01$) ve iş kaygısı ($r = -0,285$; $p < 0,01$) ile negatif ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Zaman stresi ile iş kaygısı ($r = 0,541$; $p < 0,001$) arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

4.2. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için AMOS v24 istatistik programı ile kurulan modelin sonuçları baz alınmıştır. Kurulan modelin uyum iyiliği değerleri: CMIN/df = 3,978; AGFI = 0,886; GFI = 0,902; CFI = 0,892; RMSEA = 0,079; SRMR = 0,079. Bu sonuçlar ana modelin iyi düzeyde uyum iyiliği sonuçlarına sahip olduğunu göstermiştir (Hinkin, 1988, s.106; Groskurth, Bluemke ve Lechner, 2024, s.3895). Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları

Yol Analizi	β	Kritik Oran	Anlamlılık
Duygusal yoksunluk → Zaman Stresi	0,341	5,254	0,000
Duygusal yoksunluk → İş Kaygısı	0,452	6,685	0,000
Sosyal arkadaşlık → Zaman Stresi	-0,285	-3,582	0,000
Sosyal arkadaşlık → İş Kaygısı	-0,415	-5,975	0,000
Duygusal yoksunluk → Kapsayıcı liderlik	-0,170	-2,654	0,008
Sosyal arkadaşlık → Kapsayıcı liderlik	0,221	3,236	0,001
Kapsayıcı liderlik → Zaman Stresi	-0,384	-5,741	0,000
Kapsayıcı liderlik → İş Kaygısı	-0,451	-6,287	0,000
***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05			

Hipotez testi sonuçlarına göre örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun zaman stresi ($\beta = 0,341$; $p < 0,001$) ve iş kaygısı ($\beta = 0,452$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun ise zaman stresi ($\beta = -0,285$; $p < 0,001$) ve iş kaygısı ($\beta = -0,415$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutu kapsayıcı liderlik algısını ($\beta = -0,170$; $p < 0,01$) negatif yönlü etkilerken, sosyal arkadaşlık boyutu kapsayıcı liderlik algısını ($\beta = 0,221$; $p < 0,01$) pozitif yönlü etkilemektedir. Kapsayıcı liderlik algısı ise zaman stresini ($\beta = -0,384$; $p < 0,001$) ve iş kaygısını ($\beta = -0,451$; $p < 0,001$) negatif yönlü etkilemektedir. Araştırmada aracı etkiyi tespit etmek için bootstrapping yöntemi izlenmiştir. Bu yöntemle elde edilen aracılık etkisi sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Aracılık Analizi Sonuçları

Yol Analizi	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Duygusal yoksunluk → Kapsayıcı liderlik → Zaman stresi	0,341***	0,065	0,406***
Sosyal arkadaşlık → Kapsayıcı liderlik → Zaman stresi	-0,285***	-0,085**	-0,370**
Duygusal yoksunluk → Kapsayıcı liderlik → İş kaygısı	0,452***	0,076*	0,528***
Sosyal arkadaşlık → Kapsayıcı liderlik → İş kaygısı	-0,415***	-0,100***	-0,515***
***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; Bootstrapping örnekleme = 5000			

Tablo 6’da görüldüğü üzere bootstrapping yöntemi ile yapılan analizde dolaylı etki parametresi “Duygusal yoksunluk → Kapsayıcı liderlik → Zaman stresi” yolu için anlamsız ($\beta = 0,065$; $p>0,05$); “Sosyal arkadaşlık → Kapsayıcı liderlik → Zaman stresi” yolu ($\beta = -0,085$; $p<0,01$); “Duygusal yoksunluk → Kapsayıcı liderlik → İş kaygısı” yolu ($\beta = 0,076$; $p<0,05$) ve “Sosyal arkadaşlık → Kapsayıcı liderlik → İş kaygısı” yolu ($\beta = -0,085$; $p<0,01$) içinse anlamlıdır. Bu sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin sosyal arkadaşlık ile zaman stresi ve iş kaygısı ve duygusal yoksunluk ile iş kaygısı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği belirlenmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları aşağıdaki Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun zaman stresi üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₂ : Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun zaman stresi üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₃ : Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun iş kaygısı üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₄ : Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun iş kaygısı üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₅ : Örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutunun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₆ : Örgütsel yalnızlığın sosyal arkadaşlık boyutunun kapsayıcı liderlik algısı üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₇ : Kapsayıcı liderliğin zaman stresi üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₈ : Kapsayıcı liderliğin iş kaygısı üzerinde etkisi vardır	Kabul Edilmiştir
H ₉ : Kapsayıcı liderlik duygusal yoksunluk ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık eder	Reddedilmiştir
H ₁₀ : Kapsayıcı liderlik sosyal arkadaşlık ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık eder	Kabul Edilmiştir
H ₁₁ : Kapsayıcı liderlik duygusal yoksunluk ile iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık eder	Kabul Edilmiştir
H ₁₂ : Kapsayıcı liderlik sosyal arkadaşlık ile iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık eder	Kabul Edilmiştir

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile örgütsel yalnızlık, iş stresi ve kapsayıcı liderlik kavramları incelenmiştir. Öncelikli olarak örgütsel yalnızlığın iş stresine olan etkisi incelenmiştir. Örgütsel yalnızlık çalışanların iş ortamında kendilerini sosyal destekten yoksun hissetmelerini, sosyal etkileşim eksikliği yaşadıklarında işyerindeki taleplerle başa

çıkma kapasitelerini aşar durumların ortaya çıkmasında etkilidir ve bu da iş stresini arttırıcı bir unsurdur (Kahyaoğlu, 2023, s.68). Cacioppo vd. (2010) yapmış oldukları araştırma ile, yalnızlık ve psikoloji arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu bulgulamış, yalnızlık hissini anksiyete ve depresyon ile ilişkisini ortaya koymuştur (Cacioppo ve ark., 2010, s.459). Yanı sıra iş kaynaklı stresin çalışanların aile yaşamları, sosyal ilişkilerini ve genel yaşam tatminini de olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Oğuz ve Katıtaş, 2024, s.685). Bu çerçevede oluşturulan hipotezler, örgütsel yalnızlık ve iş stresini oluşturan bileşenlerin tamamının hipotezlerinin kabulü ile görülmüştür.

Kapsayıcı liderliğin çalışan çeşitliliğine olan adiletli yaklaşımı, dez avantajlı olarak görülen çalışanların iş ortamında onlara destek sağlayıcı bir unsurdur. Çalışanların kapsayıcı bir liderlik modeli altında kendilerini daha değerli, güvenli ve anlamlı hissetmeleri, onların yalnızlık hissini azaltma ve aidiyet duygularını güçlendirici bir etkiye sahiptir (Al, 2024, s.122; Kasnak, 2024, s.111). Yanı sıra kapsayıcı liderlerin sahip olduğu empati, dinleme ve şeffaf iletişim gibi özellikler, stres faktörlerinin daha iyi yönetilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını da olumlu yönde etkilemektedir (Güler ve Nalbant, 2022, s.541; Çavuş, 2023, s.68). Kapsayıcı liderliğin temelinde herkesin katılımını sağlamak ve farklılıkları bir araya getirerek sinerji yaratmaktır (Hatipoğlu, 2022, s.102). Bu bağlamda oluşturulan kapsayıcı liderlik, örgütsel yalnızlık bileşenleri ve kapsayıcı liderlik ile iş ilişkisi bileşenleri arasındaki ilişkideki hipotezler kabul edilmiştir.

Çalışanların iş yerinde yalnızlaşması ve iş stresini yönetememeleri örgütsel bağlamda arzu edilmeyen bir durumdur. Çalışanların yalnızlaşmaması ve iş stresinden kaynaklanan olumsuzlukların yaşanmaması için liderin rolü oldukça önemlidir (Göktepe, 2017, s.44). Kapsayıcı liderliğin örgütsel yalnızlığın alt boyutu olan duygusal yoksunluk ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık etmediği, ancak sosyal arkadaşlık boyutu ile zaman stresi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Yanı sıra kapsayıcı liderliğin örgütsel yalnızlık (duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık) boyutlarıyla iş kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır.

Araştırma kapsamında bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle modern işyerinde örgütsel yalnızlık ve iş stresi olgularının örgütsel sağlığı önemli ölçüde etkileyen faktörler olarak kabul görmeli ve bunun etkilerini azaltıcı bir takım önlemler alınmalıdır. Araştırmalar yüksek düzeyde yalnızlık yaşayan çalışanların genellikle iş memnuniyetinin azaldığını, işyerine olan bağlılık düzeylerinin düştüğünü ve stresle ilgi rahatsızlıkların baş gösterdiğini bulgulanmıştır (Avcı, 2023, s.975; Tülü, 202, s.71). Bu üç değişken arasındaki kolerasyonda, çalışanların izolasyon hissini azaltmak için yapısal ve kültürel faktörlerin ele alınması gerekmekte, dijital dünyadaki iletişim ağları yüz yüze iletişimin yerini aldıkça yüz yüze iletişimin etkinliği örgütsel bağlamda azalmaktadır. Bu sebeple işyerinde yüz yüze iletişim sağlanabilecek etkin yolların kullanımı önemlidir.

Geleneksel liderlik stilleri bireysel başarı ve hiyerarşik yapıları öncelerken, kapsayıcı liderliğin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurması, ekip üyeleri arasındaki etkileşimi artırma çabaları gibi özellikleri çalışanların hem stres düzeylerinin azalmasında hem de örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir yer tutmaktadır (Karamanlıoğlu ve ark., 2024, s.1166). Bu bağlamda modern iş ortamının çeşitliliğinin motivasyon ve verimliliğini arttırabilmek için en uygun liderlik biçiminin kapsayıcı liderlik olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel yalnızlık ve iş stresinin olumsuz etkilerini azaltmak için sosyal destek ağlarının gelişmesi, yüz yüze etkileşim ve iletişim sağlanacak organizasyonların düzenlenmesi, açık iletişimin teşvik edilmesi ve aidiyet duygusunu güçlendirici etkisi olabilecek müdahaleler (mentorluk programları, ekip kurma faaliyetleri gibi) uygulanabilir. Ayrıca, duygusal esenliğe önem veren kapsayıcı bir kurum kültürü geliştirmek, iş stresini önemli ölçüde azaltabilir. Sonuçta örgütsel yalnızlık ve iş stresinin ele alınması sadece bireysel çabalarla değil, liderliğin destekleyici ve kurumsal iklimi aşılama taahhüdünü de içeren bütüncül bir çaba gerektirir. Bu durum aslında üretkenlik ve işgücünü elde tutma üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, sadece tavsiye edilebilir değil, aynı zamanda gerekli bir hale gelmektedir. Çalışanların zihinsel ve duygusal refahına öncelik verilmesi, yüksek performans seviyelerini sürdürmek ve uzun vadeli başarı elde etmek için önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Akman, Y. (2023). Kapsayıcı liderlik ve inovasyon. V. Batdı ve S. Ayaz (Ed.), İnovasyon yönetimi ve inovatif metaverse devrimi (s. 47-67) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Al, B. (2024). Uzaktan Ve Hibrit Çalışma Modellerinde Liderliğin Dönüşümü: Dijital Liderlik Ve Sanal Ekip Yönetimi Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121-140. <https://doi.org/10.56337/sbm.1561098>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Aslan, M., ve Kayar, M. Ş. (2023). Örgütsel Güven, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Depresyon İlişkisi: Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1), 94-103. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/joeep/issue/76081/1263767>
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23505/250442>
- Avcı, N. (2023). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, İşte Sözde Var Olma Ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Bai, J., & Ng, S. (2005). Tests for Skewness, Kurtosis, and Normality for Time Series Data. *Journal of Business & Economic Statistics*, 23(1), 49-60. <https://doi.org/10.1198/073500104000000271>
- Bilen, G. ve İçerli, L. (2023). Ed: Hırlak, B., Çalışma Yaşamında Kişiliğin Karanlık Yönü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati. Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II, Özgür Yayınları: Gaziantep.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R. ve Klimoski, R. J. (Ed.). (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12*. JohnWiley & Sons, Inc.
- Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel Yalnızlık. *İçinde: E. Kaygın & G. Kosa (Ed), Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış (ss. 61-75). Konya: Eğitim Yayınevi.*
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2010). Perceived Social Isolation Makes Me Sad: 5-Year Cross-Lagged Analyses of Loneliness and Depressive Symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. *Psychology and Aging*, 25(2), 453-463. <https://doi.org/10.1037/a0017216>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Çavuş, T. (2023). *Liderlik Algısı ve Z Kuşağı Üzerine Bir İnceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bilecik. Erişim Adresi: <https://acikkaynak.bilecik.edu.tr/xmlui/handle/11552/3144>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X. ve Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers In Psychology*, 11, 1-16.
- Çiçek, B. (2020). Hizmetkâr Liderlik Algısının İş Stresine Etkisi: Sivil Havayolu Taşımacılığı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(1), 65-78. <https://doi.org/10.32705/yorumyönetim.715709>
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/openview/cb6460ff53931d2e271ca6e7084dcdae/1?cbl=136214&pq-origsite=gscholar>
- Durak, H. S. & Kanoğlu, M. F. (2025). Mesleki iş birliğinin örgütsel yalnızlığa etkisi . *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15, 1-11. <https://doi.org/10.58627/dpuibf.1606942>
- Erkoyuncu, R. B. (2024). Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracılık rolü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 915118)

- Eroğlu, K., & Yılmaz, Ö. (2015). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 280-308. Erişim adresi: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=703717>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gafa, İ. ve Dikmenli, Y. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Yaşamındaki Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 131-150. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.567562>
- Galaş, C. & Kaygısız, E. G. (2025) Bibliometric Analysis of Studies on the Concepts of Technostress and Work Engagement. *Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, 12 (1), 14-41. doi: 10.48064/equinox.1588006
- Garda, B. (2024). Turizm İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri Kapsamında Örgüt İklimi ve Liderlik Davranışlarının Analizi. *Eurasian Business & Economics Journal*, (37), 44-62. <https://doi.org/10.17740/eas.econ.2024-V37-03>
- Groskurth, K., Bluemke, M., & Lechner, C. M. (2024). Why We Need to Abandon Fixed Cutoffs for Goodness-Of-Fit Indices: An Extensive Simulation and Possible Solutions. *Behavior Research Methods*, 56(4), 3891-3914. <https://doi.org/10.3758/s13428-023-02193-3>
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği Ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/32177/357067>
- Güler, M., ve Nalbant, F. (2022). “Evden Çalışma” Uygulamasının Çalışanlar Üzerinde Yaratabileceği Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 530-549. <https://doi.org/10.15869/itobiad.972737>
- Güler, M., Yanık, G., Yaşar, Ü., ve Demir, F. E. (2022). İş Yaşamında Yalnızlığın Psikolojik Kırılganlık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, *Trends in Business and Economics*, 36(3), 250-257. <https://doi.org/10.5152/TBE.2022.991580>
- Güneş, S., ve Karaca, A. (2024). Bir Kamu Kurumunda Örgütsel Dedikodu ile İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 28-46. <https://doi.org/10.33712/mana.1343733>
- Gürbüz, A. (2025). Okul yöneticilerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 913840)
- Hatipoğlu, G. (2022). Örgütsel Saygınlık İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Sosyal Rol Kimliğinin Ve Örgütsel Tinselliğin Aracı Rolü. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi. Bilecik. Erişim adresi: <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/39670>
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (2014). Organizational level stress management interventions: A review and recommendations. *Job Stress*, 229-248. <https://doi.org/10.4324/9781315791548>
- İçerli, L., ve Bilen, G. (2023). Çalışma Yaşamında Değişen Kariyer Anlayışı: Kaleydoskop Kariyer Modeli, *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 7(12), 15-33. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/eujmr/issue/78464/1298540>
- Kadam, P., & Bhalerao, S. (2010). Sample Size Calculation. *International Journal of Ayurveda Research*, 1(1), 55-57. <https://doi.org/10.4103/0974-7788.59946K>
- Kahn RL & Byosiore P. (1992). Stress in organizations. In: Dunnette MD, Hough LM, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 3, 2nd ed. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press
- Kahyaoğlu, M. (2023). Çalışanların Sergiledikleri Duygusal Emek Düzeyinin, Benlik Saygısı Ve İş Tatminine Etkisinde, İş Becerikliliğinin Düzenleyici Rolü. (Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İşletme

Ana Bilim Dalı. Gaziantep. Erişim adresi:
<https://openaccess.hku.edu.tr/xmlui/handle/20.500.11782/4172>

- Karaduman, M. (2013). *İş yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Bursa. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/docview/2606870187?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Karamanlioğlu, A. U., Sarı, H., ve Ulus, C. (2024). Kapsayıcı Liderlik ve Sürdürülebilirlik Stratejilerinin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Rolü: Nitel Bir Çalışma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(108), 1169-1178. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12603294>
- Kasnak, E. (2024). Kriz Yönetimi ve Esneklik: Pandemi Sonrası Yeni Yönetim Yaklaşımları. Özkanar G.K. ve Güler G. (Ed), Güncel Yönetim Uygulamaları Kitabı içinde (s. 105-120). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Kesen, M. ve Durmuş, Ş. (2024). İş Yaşamında Yalnızlığın İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 168-183. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1389662>
- Keser, A. ve Karaduman, M. (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hakisderg/issue/7581/99524>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications: New York
- Köz, E., ve Seçilmiş, C. (2021). Yabancılaşma ve Öncüllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 727-748. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1042298>
- Kumar, S. (2024). Antecedents of Loneliness: A Systematic Review. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 44(1/2), 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2023-0103>
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2016). Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 61-86. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32906/365581>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Meese, K. A., Boitet, LM, Sweeney, KL., Katherine L. & Rogers D. A. (2024). Perceived stress from social isolation or loneliness among clinical and non-clinical healthcare workers during COVID-19. *BMC Public Health* 24, 1010. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18363-7>
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül, S. (2012). İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171096>
- Mert, İ. S. ve Bayramoğlu, G. (2024). Cesaret ve İş Yaşamı: Türkçe Araştırmaların Perspektifleri Işığında İş Yaşamında Sürdürülebilirliğe İlişkin Bazı Önermeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 139-165. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1602264>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe: The effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/buy/1990-16147-001>
- Oğuz, Ş. Ş., ve Katıtaş, S. (2024). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynaklarının ve Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(2), 672-697. <https://doi.org/10.33400/kuje.1527550>

- O'Hare, D., Gaughran, F., Stewart, R. & Pinto da Costa, M. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJPsych open*, 10(2), e50. <https://doi.org/10.1192/bjo.2024.7>
- Örücü, E., Hasırcı, I. ve Ergenler, E. (2022). Covid-19 Pandemi Döneminde Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Eğilimleri ile Tükenmişlik Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(COVID-19 ÖZEL SAYISI), 153-175. <https://doi.org/10.31671/doujournal.949484>
- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: Bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 221-240.
- Paçal, S. (2024). *Kapsayıcı Liderliğin Proaktif Kişilik Üzerindeki Etkisinde Etkileşimsel Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim adresi: <https://acikerisim.selcuk.edu.tr/items/24d5b9f6-2f04-4821-aded-ffd00363cf2b>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of Short Questionnaire to Measure an Extended Set of Role Expectation Conflict, Coworker Support and Work-Life Balance: The New Job Stress Scale. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215. <https://doi.org/10.31671/doujournal.973009>
- Tülü, M. (2021). *Örgütsel Politika Algısı, İş Yaşamında Yalnızlık Ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Erişim adresi: <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/38674>
- Türkiye Bankalar Birliği (2024). *Banka, çalışan ve şube sayıları raporu* (Rapor Kodu: DT13). https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/51380/ekler/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Haziran_2024_0.pdf#page=3.45.
- Wright, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In *friends and enemies in organizations: A work psychology perspective* (pp. 10-31). London: Palgrave Macmillan UK.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the Workplace*, University of Canterbury, Psychology (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/8e55f230-a7c6-41c1-bdad-9542af532cb1/content>
- Wright S. L., Burt C. D. B., & Strongman K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 59-68. Retrieved from: <https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.canterbury.ac.nz/server/api/core/bitstreams/b4447aaa-cc17-4f14-b60a-1f4d1b40b481/content>
- Yamuç, V. A. ve Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43594/533828>
- Yaşar, M.R. (2007), Yalnızlık. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 237-260. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/firatsbed/issue/6323>
- Yavuz, E. C., & Gül, H. (2023). Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sesliliğinin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2577-2596. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1734>
- Yazıcı, A. M., ve Kınay, M. (2021). Redefining the business life and technostress during COVID-19. *Studies on Social Science Insights*, 1(1), 36-48.
- Yılmaz, E., ve Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/pegegog/issue/22581/241207>

Research Article

Örgütsel Yalnızlığın İş Stresine Etkisinde Kapsayıcı Liderliğin Aracı Rolü

The Mediating Role of Inclusive Leadership in the Effect of Organisational Loneliness on Job Stress

Sibel BİLKAY

Dr.Öğr.Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Sivil Havacılık Yüksekokulu

sibelbilkay@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3938-8749>

Extended Summary

In today's dynamic work environments, the psychological well-being of employees has become a pivotal component of organizational sustainability. This study explores the effect of organizational loneliness on job stress and investigates the mediating role of inclusive leadership in this relationship. The conceptual framework of the research is built upon three core constructs: organizational loneliness, job stress, and inclusive leadership.

Organizational loneliness, a phenomenon stemming from inadequate or unsatisfying workplace relationships, manifests itself in two primary dimensions: emotional deprivation and social companionship. The study posits that employees who experience emotional disconnection or lack meaningful social bonds in the workplace are more vulnerable to job stress, which is conceptualized in this research through time stress and job anxiety.

Additionally, the study integrates inclusive leadership as a mediating factor, emphasizing leaders who are open, accessible, and ready to address the needs of a diverse workforce.

In this context, the hypotheses of the study were established as follows:

H₁: Emotional deprivation dimension of organisational loneliness has an effect on time stress

H₂: Social friendship dimension of organisational loneliness has an effect on time stress

H₃: Emotional deprivation dimension of organisational loneliness has an effect on work anxiety

H₄: Social friendship dimension of organisational loneliness has an effect on work anxiety

H₅: Emotional deprivation dimension of organisational loneliness has an effect on perception of inclusive leadership

H₆: Social friendship dimension of organisational loneliness has an effect on perception of inclusive leadership

H₇: Inclusive leadership has an effect on time stress

H₈: Inclusive leadership has an effect on job anxiety

H₉: Inclusive leadership mediates the relationship between emotional deprivation and time stress

H₁₀: Inclusive leadership mediates the relationship between social friendship and time stress

H₁₁: Inclusive leadership mediates the relationship between emotional deprivation and work anxiety

H₁₂: Inclusive leadership mediates the relationship between social friendship and work anxiety

Inclusive leaders provide psychological safety, encourage participation, and foster strong interpersonal relationships within teams, potentially mitigating the adverse effects of loneliness and stress.

Utilizing a quantitative research design, the study collected data from 425 employees working in the banking sector in Ankara, Turkey. Data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS v24. Confirmatory factor analyses were conducted to ensure validity and reliability, and a bootstrapping method was used to examine mediation effects.

All scales used in this study were prepared in 5-point Likert type. In the questionnaires, 1 represents 'Strongly Disagree' and 5 represents 'Strongly Agree'. In addition to demographic information, three scales were included in the questionnaire forms.

1- Organisational Loneliness Scale: For the first variable of the research, organisational loneliness, the scale developed by Wright, Burt and Strongman (2006) and translated into Turkish by Kayaalp and Özdemir (2020) was used. The scale consists of two dimensions called 'emotional deprivation' and 'social friendship'. The emotional deprivation dimension of the scale consists of nine items and the social friendship dimension consists of seven items. While the emotional deprivation dimension represents the negative aspect of exclusion, the social friendship dimension consists of positive statements.

2- Inclusive Leadership Scale: The scale developed by Carmeli, Reiter-Palmon, and Ziv (2010) and adapted into Turkish by Sürücü and Maslakçı (2021) was used to measure the second variable of the study, inclusive leadership. The scale consists of three dimensions in its original form. The dimensions are named as 'openness', 'readiness' and 'accessibility'. Although the openness dimension consists of three items, the readiness dimension consists of four items, and the accessibility dimension consists of two items, as a result of the exploratory factor analysis conducted in this study, it was determined that the scale items loaded on a single dimension. Therefore, the scale was considered as a single dimension in the analyses.

3- Job Stress Scale: The scale developed by Shukla and Srivastava (2016) and adapted into Turkish by Çiçek (2020) was used to measure the third variable of the study, job stress. The first dimension of the two-dimensional scale is named as 'time stress' and consists of four items. The second dimension is named as 'work anxiety' and consists of five items.

Common method bias is a common problem in studies where individuals evaluate themselves. In order to ensure that each dimension reflects only the relevant values, the Harman Single Factor test was applied before data analysis. According to the results, the percentage of variance of the Sum of Inferences of Squared Loadings was measured as 35%. Since this value was well below the 50% threshold, it was determined that there was no common method bias problem in the study (Kline, 2005, p.68).

The findings revealed significant direct relationships between organizational loneliness (both emotional deprivation and social companionship) and dimensions of job stress. Emotional deprivation was positively associated with both time stress and job anxiety, while social companionship showed a negative association, indicating that stronger social bonds reduce stress.

Moreover, inclusive leadership was found to mediate the relationship between social companionship and both types of stress, as well as between emotional deprivation and job anxiety. However, it did not mediate the link between emotional deprivation and time stress, suggesting that different stress mechanisms may be at play.

This research contributes to the literature by empirically examining the triadic relationship between loneliness, stress, and leadership, and by highlighting the strategic importance of inclusive leadership in alleviating the negative outcomes of organizational loneliness. The findings underscore the necessity of cultivating inclusive leadership practices to foster a psychologically healthy workplace and reduce stress-induced organizational costs.

Some suggestions can be made within the scope of the research. First of all, organisational loneliness and job stress in the modern workplace should be accepted as factors that significantly affect organisational health and some measures should be taken to reduce their effects. Studies have found that employees who experience high levels of loneliness generally have decreased job satisfaction, decreased levels of commitment to the workplace and stress-related disorders (Avcı, 2023, p.975; Tülü, 202, p.71). In the correlation between these three variables, structural and cultural factors need to be addressed to reduce the sense of isolation of employees, and as communication networks in the digital world replace face-to-face communication, the effectiveness of face-to-face communication decreases in the organisational context. For this reason, it is important to use effective ways to provide face-to-face communication in the workplace.

While traditional leadership styles prioritise individual success and hierarchical structures, the features of inclusive leadership such as taking into account the emotional needs of employees and efforts to increase

interaction between team members play an important role in both reducing stress levels and increasing organisational commitment (Karamanlioğlu et al., 2024, p.1166). In this context, it is considered that the most appropriate leadership style to increase the motivation and productivity of the diversity of the modern business environment may be inclusive leadership.

In order to reduce the negative effects of organisational loneliness and job stress, interventions (such as mentoring programmes, team-building activities) can be implemented to develop social support networks, organise face-to-face interaction and communication, encourage open communication and strengthen the sense of belonging. In addition, developing an inclusive corporate culture that gives importance to emotional well-being can significantly reduce job stress. Ultimately, addressing organisational loneliness and job stress requires not only individual efforts, but a holistic effort that includes leadership commitment to instilling a supportive and institutional climate. This in fact becomes not only advisable but also necessary when considering the impact on productivity and labour retention. Prioritising the mental and emotional well-being of employees is considered to be an important element for sustaining high levels of performance and achieving long-term success.

The research has some limitations. The research conducted in banking enterprises operating in Ankara is considered as a limitation. Different results can be obtained if the research is conducted in different sectors and in different cities.