

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

**İŞYERİ ARKADAŞLIK FIRSATLARI VE İŞ ÇIKTILARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERİ VE BU İLİŞKİLERDE BİRLİK ÇABASI MOTİVASYONUN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

MUDASIRU ILIYAS

İstanbul, 2016

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

**İŞYERİ ARKADAŞLIK FIRSATLARI VE İŞ ÇIKTILARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİLERİ VE BU İLİŞKİLERDE BİRLİK ÇABASI MOTİVASYONUN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

MUDASIRU ILIYAS

Danışman: PROF. DR. İBRAHİM ANIL

İstanbul, 2016



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS öğrencisi MUDASIRU ILIYAS'ın İŞYERİ ARKADAŞLIK  
FIRSATLARI VE İŞ ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ VE BU İLİŞKİLERDE  
BİRLİK ÇABASI MOTİVASYONUN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim  
Kurulunun 13.12.2016 tarih ve 2016-42/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /  
oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 26.12.2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. İBRAHİM ANIL	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki (iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti) ilişkinin araştırılması yanısıra birlik çabası motivasyonunun ılımlılaştırıcı rolünün incelenmesidir.

Bu çalışmada, söz konusu ilişkinin incelenmesi için nicel(kantitatif) yaklaşım kullanılmıştır. Çalışma kapsamında çeşitli araştırma ölçekleri kullanılmıştır, başvurulan ölçekler: (i) Riordan ve Griffeth'in (1995) 6 maddeli arkadaşlık fırsatı ölçeği; (ii) Warr, Cook ve Wall'ın (1979) 16 maddeli iş memnuniyet ölçeği; (iii) Barrick ve arkadaşlarının (2002) 9 maddeli birlik çabası motivasyon ölçeği; ve son olarak (iv) Michael ve Spector'un (1982), 3 maddeli işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Araştırma örneklemini, Gana'nın Kumasi Büyükşehirinde ki çeşitli özel hastanelerde çalışan 223 personelden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında ortaya konan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizi, moderasyon analizi ve aracılık analizi uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu ve doğrudan bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, işten ayrılma niyetleriyle (iş memnuniyeti vasıtasıyla) olumsuz ve dolaylı yönde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Ancak, birlik çabası motivasyonunun, iş memnuniyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki olumlu ve doğrudan ilişki, yanısıra iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ve dolaylı ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisi hakkında destekleyici bir bulguya erişilememiştir.

Teorik olarak, bu çalışmayla elde edilen bulgular, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmişteki çalışmaların birçoğunu desteklemektedir. Pratikte ise, bulgular, iş yeri arkadaşlığını teşvik eden kurumların, sonuçlardan büyük fayda elde ettiğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yeri, Hastane, İş Yeri Arkadaşlıkları, Birlik Çabası Motivasyonu, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti

# **THE RELATIONSHIPS BETWEEN OPPORTUNITIES FOR WORKPLACE FRIENDSHIPS AND JOB OUTCOMES AND THE ROLE OF COMMUNION STRIVING MOTIVATION IN THESE RELATIONSHIPS**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to explore the relationship between workplace friendships and job outcomes (job satisfaction and turnover intentions) and also to examine the moderating role of communion striving motivation on these relationships.

This study utilized a quantitative approach to investigate these relationships. Survey methodology was used and the following surveys were employed: (i) Riordan and Griffeth (1995)'s 6-item opportunity for workplace friendships scale; (ii) Warr, Cook and Wall (1979)'s 16-item job satisfaction scale; (iii) Barrick et al. (2002)'s 9-item communion striving motivation scale; and Michael & Spector (1982)'s 3-item turnover intentions scale. The sample consisted of 223 employees working in private hospitals in the Kumasi Metropolis of Ghana. Correlation analysis, mediation analysis and moderating analysis were conducted to test the hypothesis of the study.

The results of the study indicated that opportunity for workplace friendships has a direct and positive relationship with job satisfaction. Opportunity for workplace friendships was also found to have an indirect and negative relationship (through job satisfaction) with turnover intentions. However support was not found for the moderating effect of communion striving motivation on the direct relationship between opportunity for workplace friendships and job satisfaction as well as on the indirect and negative relationship between opportunity for workplace friendship and turnover intentions.

Theoretically, the findings supported earlier studies that examined the relationship between workplace friendships and job outcomes. Practically, the findings indicate that organizations are likely to reap benefits by encouraging the development of friendships among the employees at the workplaces.

**Keywords:** Workplace, Hospital, Workplace Friendships, Communion Striving Motivation, Job Satisfaction and Turnover Intentions.

## **İÇİNDEKİLER**

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar.....	vii
Şekiller.....	vii
Kısaltmalar.....	viii

## **BÖLÜM I: GİRİŞ**

1.1 Giriş.....	2
1.2 Sorunun Arka Planı.....	3
1.3 Sorunun İfadesi.....	5
1.4 Çalışmanın Önemi.....	6
1.5 Temel Araştırma Soruları.....	8
1.6 Hipotezler.....	8
1.7 Araştırma Tasarımı.....	9
1.8 Terimlerin Tanımı.....	10
1.9 Çalışmanın Organizasyonu.....	11

## **BÖLÜM II: LİTERATÜR TARAMASI**

<b>2.1 Giriş.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Arkadaşlığın Genel Mahiyeti.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Arkadaşlığın Doğası.....	13
2.2.2 Arkadaşlığın Aşamaları.....	16
2.2.3 Arkadaşlığın Sınıflandırılması.....	17
2.2.4 Arkadaşlığın Yapısı.....	18
2.2.5 (Etkileşimli) Arkadaşlık Süreçleri.....	19
2.2.6 Arkadaşlığın Değeri ve Meşrulaştırılması.....	20
<b>2.3 İş Yeri Arkadaşlıkları.....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Arkadaşlık Fırsatı .....	23
2.3.2 Bireylerin İş Yerinde Arkadaşlık Kurma Nedenleri.....	25
2.3.3 İş Yeri Arkadaşlıkları Nasıl Gelişir?.....	26
2.3.4 İş Yeri Arkadaşlıklarının Faydaları ve Zararları.....	29
2.3.5 İş Yeri Rolünün Arkadaşlıkla Harmanlanması İkilemi.....	32
2.3.6 İş Yeri Arkadaşlığı İle İlgili Çalışmaların Önemi.....	35
<b>2.4 Kavramsal Çerçeve .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 İş Yeri Arkadaşlığı ve Kurumsal Çıktılar Arasındaki İlişki Üzerine Geçmişte Yapılan Araştırmalar.....	37
2.4.2 Güncel Çalışma.....	41
2.4.3 İş Yeri Arkadaşlığı ve İş Memnuniyeti.....	42

2.4.4 İş Yeri Arkadaşlığı ve İşten Ayrılma Niyeti.....	45
2.4.5 İş Yeri Arkadaşlığı ve Çalışanların Birlik Çabası Motivasyonu.....	48
2.4.6 Test Edilecek Modelin Özeti .....	50

### **CHAPTER III: METODOLOJİ**

3.1 Giriş.....	53
3.2 Araştırma Tasarımı .....	53
3.3 Popülasyon ve Örnekleme.....	53
3.4 Veri kaynakları.....	54
3.5 Veri Toplama ve İşlem.....	54
3.6 Ölçümler.....	55
3.7 Veri Analizi.....	56
3.8 Varsayımlar.....	57

### **IV. ANALİZ, SONUÇLAR VE TARTIŞMA**

<b>4.1 Katılımcıların Demografik Profilleri.....</b>	<b>59</b>
4.4.1 Yaş ve Cinsiyet.....	59
4.4.2 Katılımcıların Eğitim Durumları ve İş Pozisyonları.....	60
4.4.3 Mevcut İşveren için Çalışma Yılları ve Arkadaşlık Tanımı.....	62
<b>4.2 Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikleri.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4 Hipotez Test Sonuçları .....</b>	<b>69</b>
4.4.1 Hipotez 1.....	69
4.4.2 Hipotez 2.....	69
4.4.3 Hipotez 3.....	70
4.4.4 Hipotez 4.....	71
4.4.5 Hipotez 5.....	73
<b>4.5 Tartışma .....</b>	<b>75</b>

### **V. ÖZET, SONUÇ VE TAVSİYELER**

5.1 Giriş.....	79
5.2 Özet.....	79
5.3 Teorik Çıkarımlar.....	80
5.4 Bireyler ve Kurumlar için Çıkarımlar.....	81
5.5 Çalışmanın Sınırları.....	82
5.6 Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler.....	83
5.7 Sonuçlar.....	84

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>85</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>
-------------------	-----------

## TABLolar

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetleri.....	59
Tablo 2: Katılımcıların Yaşları.....	60
Tablo 3: Katılımcıların en yüksek eğitim seviyesi.....	61
Tablo 4: Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonu.....	61
Tablo 5: Mevcut İşverenleri için Çalışma Yılları.....	62
Tablo 6: Katılımcıların İş Yerinde Edindikleri Arkadaşlıklarını Tanımlaması.....	63
Tablo 7: Arkadaşlık Fırsatı Boyutlarını Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	64
Tablo 8: Birlik Çabası Motivasyonunu Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	65
Tablo 9: İş Memnuniyetinin Yönlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	66
Tablo 10: İşten Ayrılma Niyetlerini Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	67
Tablo 11: Çalışmada kullanılan Chronbach Alfa ölçüleri.....	68
Tablo 12: Çalışmadaki değişkenlerin korelasyonel değerleri.....	69
Tablo 13: Moderasyon Analizi Model Özeti.....	72
Tablo 14: Moderasyon Analizi <sup>b</sup> ANOVA sonuçları.....	72
Tablo 15: Korelasyon Analizi <sup>a</sup> Katsayıları.....	72
Tablo 16: Çalışmanın Sonuçlarının Bir Özeti.....	73

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Etkileşimli Arkadaşlık Süreçleri.....	20
Şekil 2: İşyeri Arkadaşlığı Gelişim Faktörleri.....	28
Şekil 3: İşyeri Arkadaşlığının Gelişim Sürecinde Yaşanan Geçişler.....	29
Şekil 4: Karma Arkadaşlıklarda İkili Rol Gerginlikleri.....	33
Şekil 5: Önerilen Model.....	51
Şekil 6: Model Çalışmanın Sonuçları .....	74

## KISALTMALAR

OFF	-	İş Arkadaşlığı Fırsatı
JS	-	İş Memnuniyeti
TI	-	İşten Ayrılma Niyeti
CSM	-	Birlik Çabası Motivasyonu
IV	-	Bağımsız Değişken
DV	-	Bağımlı Değişken
DevOFF	-	Merkezlenmiş İş Yeri Arkadaşlığı Fırsatı
DevCSM	-	Merkezlenmiş Birlik Çabası Motivasyonu
ProdDevOFFandCSM-		Merkezlenmiş İş Yeri Arkadaşlığı ve Birlik Çabası Motivasyonu için etkileşim terimi

## İTHAF

Öncelikle bilgeliği ve desteğiyle bu tezi başarıyla bitirmemi sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Anıl'a tüm içtenliğimle şükranlarımı sunarım. Profesör Anıl, tez yazım sürecimde her zaman bana zaman ayırmış ve mümkün olan en iyi desteği tarafıma sunmuştur. Tüm yardımlarınız için size teşekkür ederim Prof. Dr. İbrahim Anıl.

Ayrıca bu önemli süreçte benden desteklerini esirgemeyen ve karşılaştığım zorluklara karşı beni cesaretlendiren sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim. Bu tezimi başta Anne ve Babam olmak üzere, bana bu süreçte destek olan herkese ithaf ediyorum.





# **BÖLÜM I:**

## **GİRİŞ**

## 1.1 GİRİŞ

Günümüz insanının yaşam tarzını çalıştıkları iş ve işyerleri büyük ölçüde etkilemektedir. Tam zamanlı işlerde çalışan bireyler, uyku dışındaki zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirme eğilimindedir. Bu nedenle, çalışanların iş arkadaşlarıyla ailelerinden bile daha fazla etkileşime girmesi kuvvetle muhtemeldir (Sias, 2009). Dolayısıyla, işyerlerinde arkadaşlıkların geliştirilmesi kaçınılmazdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Detroit şehrinde yürütülen bir araştırma, iş yerinin dostlukların kurulduğu önemli bir çevre olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma kapsamında yaklaşık 1000 katılımcıya yakın ilişkilerinin kaynağı sorulmuş, elde edilen sonuçlara göre sıkı dostlukların %26'sının işyerlerinde kurulduğu bulunmuştur. Bunu takiben katılımcıların %23'ü sıkı dostluklarının temelini sosyal ortamlarda atıldığını, %20'si çocukluk arkadaşlığına dayandığını, %7'si akrabalık ilişkileriyle oluştuğunu ve %7'si ise dernek faaliyetleriyle kurulduğunu belirtmiştir (Fischer ve ark. 1977, alıntılayan Austin, 2009).

İnsanlar bir gruba dahil olma arzularından dolayı, işyerlerinde doğal olarak arkadaşlıklar kurmaktadır. Bu tür arkadaşlıklar, resmi kurumsal ilişkiler vasıtasıyla gelişmekte, ve birçoğu kurum içerisinde devam etmektedir (Morrison, 2004). İşyerlerinde gelişen arkadaşlıklar üç aşamada gerçekleşir; bu geçişler meslektaşlıktan/tanışıklıktan arkadaşlığa, ve arkadaşlıktan da sıkı arkadaşlığa ve sıkı arkadaşlıktan neredeyse en iyi arkadaşlığa doğrudur (Sias & Cahill, 1998).

Bazı şirket ve kurumlar, arkadaşlığa bağlı sorunların kurumsal işleyiş ve görevlerde yol açabileceği ihmalkarlıkların yanısıra adam kayırma gibi ikilemlerin korkusuyla çalışanların iş yerinde yakın ilişkiler kurmalarını engellerken, diğer şirket ve kurumlar ise iş yerinde gelişen arkadaşlıkların oluşturabileceği faydaların, zararlarına nazaran daha ağır bastığını öne sürerek, iş yeri arkadaşlıklarını teşvik etmektedir (Sias ve ark. 2012). İş yerinde kurulan arkadaşlıklar, çalışanların birbirleriyle iletişimlerini güçlendirdiği gibi, kariyer gelişimini, empati kurmayı, sempati duymayı ve psikolojik rahatlığı artırır, yabancıların yanında çalışma stresini ise azaltır. İş yeri arkadaşlıklarının, iş memnuniyeti, kurumsal bağlılık, iş verimliliği, işi benimseme ve işten ayrılma niyeti gibi iş ile ilgili çıktılar üzerinde de etkileri bulunmaktadır (Riordan ve Griffeth 1995, Winstead ve ark., 1995, Nielsen ve ark., 2000, Markiewicz ve ark.,

2000 & Morrison 2004). Bununla birlikte, iş yeri arkadaşlıklarının hangi dinamiklerinin sözkonusu iş çıktılarına sebep olduğu "henüz" bilinmemektedir (Dotan, 2007).

Bu çalışmada, iş yerinde oluşması muhtemel arkadaşlıkların iş çıktıları üzerindeki etkileri incelenecek, ve çalışanların birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlığı fırsatının iş çıktıları üzerinde farklılık gösteren etkilere sebep olup olmadığı konusu tartışılacaktır.

## 1.2 SORUNUN ARKA PLANI

Arkadaşlık ilişkileri ve bireylerarası iletişim üzerine yapılan çalışmalar eskilere dayanmaktadır. Aslına bakılırsa, arkadaşlık ilişkileri yıllardır farklı disiplinlerden felsefeciler, antropologlar, sosyologlar ve psikologlar tarafından irdelenmektedir. Örneğin, Aristo on kitaptan oluşan Nicomachean Ethics adlı eserinin iki kitabını arkadaşlık konusuna ayırmıştır (Hruschka, 2010, 4-5). Öte yandan, iş yeri arkadaşlığı konusundaki çalışmalar oldukça yenidir ve bugüne dek iş yeri arkadaşlığı ve bu arkadaşlığın bireysel ve kurumsal düzeydeki etkileri hakkında yapılan araştırmalar oldukça sınırlı kalmıştır (Milam, 2012).

Mayo (1933) tarafından 20.yüzyılın başlarında yürütülen çalışmalar, işyerlerindeki insan ilişkilerinin önemine dikkat çekmiştir. Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer ve David McClelland tarafından gerçekleştirilen sonraki çalışmaların herbiri, iş yerinde ki bireylerarası ilişkilerin (sosyal ilişkilerin) çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyon düzeyini etkilediğini, dolayısıyla çalışanlar için önemli bir ihtiyaç (sosyal gereksinim) olduğunu vurgulamıştır.

Hackman ve Lawler'in (1971), arkadaşlık fırsatını iş karakteristiğinin bir boyutu olarak tanımlamasından sonra, iş yeri arkadaşlığı ve bu arkadaşlığın iş çıktıları üzerindeki etkileri konusunda çalışmalar başlatılmıştır (Morrison, 2004). Riordan ve Griffeth (1995), Winstead ve ark. (1995), Nielsen ve ark. (2000), Markiewicz ve ark. (2000) ve son olarak Morrison (2004) iş yeri arkadaşlığının iş çıktıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

İş yeri arkadaşlığı konusunda yapılan akademik çalışmalar oldukça önemlidir, çünkü iş yeri arkadaşlığı iyi yönetildiğinde hem şirket, hem de çalışanlar için çeşitli faydalar sağlayan şirket içi gayriresmi sosyal ilişki biçimidir. Arkadaşlıklar, kurumsal etkinliği güçlendirme

veya engelleme yeterliliğine sahip kuvvetli yapısal birimlerdir. Biçimsel örgütlenme yapısı, kendi içerisindeki bölüm ve birim düzenlemesiyle, iş arkadaşlığın gelişimine katkı sağlamaktadır (Krackhardt & Stern, 1988; Riordan & Griffeth, 1995). Aynı bölümde (departmanda) görevlendirilen bireyler, sık sık etkileşim halinde olduğundan arkadaşlıkların oluşması kaçınılmazdır. Bu tür arkadaşlıkların birçoğu kurum içerisinde sürdürülmektedir, (Morrison, 2004) bu yüzden iş yeri arkadaşlığı örgütsel davranış çalışmalarının önemli bir parçasıdır.

Kurum içi arkadaşlıklarının gelişmesinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Dotan'a (2007) göre, iş yerinde kurulan arkadaşlıkların iş güvenliği/güven, uygunluk kontrolü, iş değerleri/ilgi alanları benzerliği, fiziksel yakınlık ve araçsal amaçlar gibi nedenleri mevcuttur. Sias ve arkadaşları (2012), iş yeri arkadaşlığının bireysel ve bağlamsal unsurlar vasıtasıyla kurulduğunu iddia etmişlerdir. Bireysel unsurlar, kişilik özellikleri yanısıra algıda benzerliği içerirken, bağlamsal unsurlar ise fiziksel yakınlığı, görev paylaşımını ve işle ilgili sorunları kapsamaktadır.

Bazı kurumlar, iş yeri arkadaşlıklarının oluşumuna karşıdır, bunun nedeni iş yerinde gelişen arkadaşlıkların çeşitli sorunlara yol açacağı düşüncesidir. İş yeri arkadaşlığı fırsatı, çalışanların kurumlarına duydukları sadakati derinden sarsarak, cinsel taciz suçlamalarına yol açabileceği gibi, siyasi kırılganlık ve benzeri sorunları ortaya çıkarabilmektedir (arkadaşların birbirlerine duydukları güvenle paylaştıkları kişisel sırlar, gelecekte aleyhlerine kullanılabilir) (Berman ve arkadaşları, 2002). Ayrıca, arkadaşlık beklentisi, iş yerinin çalışanlarına yönelik rol tabanlı beklentileriyle çelişkiye düşebilir. Örnek vermek gerekirse, şirket bir amirin astlarına karşı tarafsız olmasını beklemektedir. Ancak, bir amir astlarından biriyle arkadaş olursa, herhangi bir durumda arkadaşına kayırabilir, ve dolayısıyla iş yerinde kendisinden beklenen rolü oynamayarak, şirket beklentilerine ters düşebilir (Bridge ve Baxter, 1992). İş yerinde oluşabilecek tüm bu sorun ve gerginliklere rağmen, iş yeri arkadaşlıklarının hem bireysel, hem de kurumsal düzeyde birçok fayda sağladığı da söylenmektedir.

İş yeri arkadaşlığı, işçiler arasındaki iletişimi arttırarak, bilgi paylaşımı için bir forum işlevi görmektedir (Dickie, 2009). İş yeri arkadaşlığı, işçilerin daha mutlu olmasını sağladığı gibi (Dickie, 2009), psikolojik rahatlıklarını geliştirmekte, ve öğrenme davranışlarını etkilemektedir (Carmeli ve ark., 2009). Bunların dışında, işçiler arasındaki karşılıklı güveni,

sempatiyi ve empatiyi arttırmaktadır (Ingram ve Zou, 2008). Amir ile astı arasındaki arkadaşlık yüksek kalitede lider-üye etkileşimine olanak sağlayabileceğinden (Herman ve ark, 2008), astın kariyer gelişimini artırır (Sias, 2009). İş yeri arkadaşlığından doğan faydaların, iş yeri arkadaşlığı zararlarının üstesinden geleceği savunulmaktadır (Sias ve ark. 2012), dolayısıyla iş yerinde gelişen arkadaşlık fırsatları ifadesi savunulabilir bir teze dönüşmektedir.

İş yerinde ortaya çıkabilecek arkadaşlık fırsatlarının iş çıktıları üzerine çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, son yirmi yılda, bu ilişkinin varlığı üzerine incelemeler yapmıştır (Riordan & Griffeth, 1995; Nielsen ve ark., 2000; Morrison ve ark, 2004). Bazı bulguları birbirlerini desteklerken, bazı bulguları ise çelişmektedir. Örneğin, Riordan ve Griffeth'in (1995), Nielsen ve arkadaşlarının (2000) yanısıra Morrison ve arkadaşlarının (2004) bulguları, arkadaşlık fırsatının iş memnuniyetini ve işe bağlılığı olumlu yönde etkilediğini, çalışanların işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediğini kabul etmektedir. Bununla birlikte, Riordan ve Griffeth (1995), arkadaşlık fırsatı ile işi benimseme arasında olumlu yönde önemli bir ilişki olduğunu öne sürerken, Nielsen ve arkadaşları (2000), bu tür ilişkilerin varlığıyla ilgili herhangi bir bulguya rastlamamıştır (Nielsen ve ark., 2000; Dotan, 2007). Dotan (2007), "araştırmacıların şimdiye kadar" iş yeri arkadaşlığının "farklılık gösteren sonuçlarını" açıklayıcı "herhangi bir önermede" bulunamadıklarını ve dolayısıyla, iş yeri arkadaşlıklarının hangi dinamiklerinin iş çıktılarına sebep olduğunun "henüz bilinmediğini" savunmaktadır.

Bu sebeplerden dolayı, bu nicel çalışmanın odak noktası, iş yeri arkadaşlıklarının iş çıktıları üzerindeki farklılık gösteren etkilerini açıklamaya yardımcı olacak bulguların sunulmasıdır. İş çıktıları olarak bu çalışmada iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetleri incelenmiştir.

### **1.3 SORUNUN İFADESİ**

İş yerinde arkadaşlık ve bireylerarası ilişki kurma arzusu, tüm bireyler için aynı önemi taşımamaktadır. Herkes arkadaşlarıyla vakit geçirip, bireylerarası iletişim kurmaya ilgi duymamaktadır. Bazı bireylerin sosyal uyum sağlama dürtüleri (Birlik Çabası Motivasyonu) kuvvetliken, diğerlerinin sözkonusu dürtüleri zayıftır (Barrick ve ark., 2002; Regts &

Molleman, 2013). Bir diğerk deyişle, iş yeri arkadaşlığının farklı insanlar üzerinde, Birlik Çabası Motivasyonlarına bağılı olarak farklı sonuçları bulunmaktadır.

Her ne kadar geçmişte yapılan çalışmalar, çalışanların "birlik çabası motivasyonunun" iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlaştırma ihtimaline dair ifadeler barındırır da, bu ılımlaştırıcı etkinin varlığını test eden bir çalışma günümüze kadar yapılmamıştır. Nielsen ve arkadaşları (2000), Riordan ve Griffeth'e (1995) ait arkadaşlık fırsatı ölçeğıyle ilgili eleştirilerinde, "bir çalışanın iş yerinde arkadaş edinme fırsatına sahip olduğunu, ancak bu fırsatları çıkarına kullanmaması gerektiğini" vurgulamıştır. Morrison'da (2004), bu düşünceyi "arkadaşlık fırsatını sunan kurum olsa da, arkadaş edinenler çalışanların kendileridir" sözleriyle pekiştirmiştir. Bir çalışanın arkadaş edinme hususunda sahip olduğu motivasyon düzeyi, bir dereceye kadar kurum tarafından sunulan arkadaş edinme fırsatının iş deneyim ve çıktıları üzerindeki tesirlerini etkilemektedir. Bu noktada, birlik çabası motivasyonunun iş yeri arkadaşlığının farklılık gösteren sonuçlarından sorumlu olabileceğı gerçeğı ortaya çıkmaktadır.

Dotan'a (2007) göre, "akademisyenler bugüne dek iş yeri arkadaşlığı kaynaklı etkilerin arasındaki farklılığın nedenini açıklayıcı bir önerme ortaya koymadıkları gibi, bu konuda bir inceleme de yapmamışlardır." Dotan (2007), ayrıca "iş yeri arkadaşlıklarının hangi dinamiklerinin çeşitli iş çıktılarına sebebiyet verdiğinin henüz bilinmediğini" belirtmiştir.

Literatürde ki bu boşluğun doldurulması için, bu çalışma kapsamında, çalışanların birlik çabası motivasyonunun iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları (İş Memnuniyeti ile İşten Ayrılma Niyeti) arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırıcı etkileri incelenecektir. Bu çalışma kapsamında elde edilecek bulguların, iş yeri arkadaşlığının farklılık gösteren sonuçları hakkında da önerilerde bulunulacaktır.

#### **1.4 ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Çalışanların iş çıktılarını etkileyen unsurlar, örgütsel davranış araştırmacılarının ve yönetim kademelerinin ilgi alanına girmektedir. Bunun nedeni, geçmişteki iş çıktılarını iyi bir şekilde anlamının, olumlu çıktıların gelişimine katkı sağlarken, olumsuz çıktıların sonuçlarını azaltmasıdır.

Örneğin, bir çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılma kararı, o kurum için büyük bir maliyete sebep olmaktadır (Wright ve Bonett, 2007). Bu maliyete, firmaya özel beşeri sermaye kaybı, değişim maliyeti (personel değişikliğiyle oluşan maddi ve manevi kayıp) ve yeni çalışanların işe alım ve eğitim maliyetleri de dahildir (Siebert ve Zubanov, 2009). İşten ayrılma niyeti ile ilgili senelerdir yürütülen araştırmalar, kötü çalışma koşulları ve adaletsiz maaş dağılımı gibi çalışanların memnuniyetsizliğini arttıran faktörlerin, çalışanları işi bırakma kararı almaya zorladığını göstermiştir (Martin, 1979; Price ve Mueller, 1981; Regts & Molleman, 2013). Çalışanların iş memnuniyetsizliğini tetikleyip, işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran faktörlerden bir tanesi de iş yerinde arkadaşlık fırsatıdır. Ancak bu konuda (iş yeri arkadaşlıkları, çalışanların iş çıktılarını nasıl etkilemektedir) yapılan çalışmalar şaşırtıcı şekilde azdır (Riordan & Griffeth, 1995, Nielsen ve ark., 2000).

İş yerinde kurulan arkadaşlıklar, kurumsal etkinliği güçlendirme veya engelleme yeterliliğine sahip kuvvetli yapısal birimlerdir. İş yeri arkadaşlıkları, çalışanlar arası iletişimi, güveni, sinerjiyi, işbirliğini ve yardımlaşmayı arttırdığı gibi kişisel gelişimi ve iş güvenliğini pekiştirerek iş yerindeki tutum ve davranışları etkilemektedir. Biçimsel örgütlenme yapısı, kendi içerisindeki bölüm ve birim düzenlemesiyle, iş arkadaşlığın gelişimine katkı sağlamaktadır (Krackhardt & Stern, 1988; Riordan & Griffeth, 1995). İş yeri ortamında geliştirilen bu tür arkadaşlıkların birçoğu kurum içerisinde sürdürülmektedir, (Morrison, 2004) bu yüzden iş yeri arkadaşlığı örgütsel davranışın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumsal bünye içerisinde, iş yeri arkadaşlığı ayrı bir yer tutmaktadır, dolayısıyla bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması gerçekten şaşırtıcıdır. Bu çalışma kapsamında, kurumsal yapının sunduğu arkadaş olma fırsatının çalışanların iş memnuniyetini ve işten ayrılma niyetini ne yönde etkilediği araştırılarak, "İş yeri Arkadaşlığı" literatürüne katkıda bulunulacaktır.

Geçmişte gerçekleştirilmiş, arkadaşlık fırsatı ile iş çıktıları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nedenlerine yönelik araştırmaların aksine (Riordan ve Griffiths, 1995; Morrison, 2004), bu çalışmamızda çalışanların Birlik Çabası Motivasyonu'nun sözkonusu ilişkiyi nasıl ılımlaştırdığı incelenecektir. Dotan (2007) tarafından belirtildiği gibi, araştırmacılar bugüne dek İş yeri Arkadaşlığının İş Çıktıları üzerindeki farklılık gösteren etkilerini nedenleriyle birlikte açıklayan herhangi bir önerme geliştirememiştir. Bu yüzden, bu çalışma kapsamında

İş yeri Arkadaşlığının İş Çıktıları üzerindeki farklılık gösteren etkilerini olası nedenlerinden biri hakkında (bu olası nedenin çalışanların Birlik Çabası Motivasyonu olduğu hipotezi) önerilerde bulunulacaktır. Bizim bilgimiz dahilinde, bu alanda geçmişte yapılan çalışmaların hiçbiri Birlik Çabası Motivasyonu'nun sözkonusu ilişki üzerinde oynadığı ılımlılaştırıcı rolü incelememiştir.

Bu çalışma Gana'da yapılmıştır. İş yeri arkadaşlığı konusundaki literatür taramamızda, iş yeri arkadaşlığının etkileriyle ilgili Gana genelinde bir çalışma yapılmadığı anlaşılmıştır (Afrika çapında yürütülen benzer çalışmaların sayısı da oldukça azdır). İş yeri Arkadaşlığı konusundaki mevcut çalışmaların birçoğu gelişmiş ülkelerde, özellikle de Kuzey Amerika kıtasında yürütülmüştür. İş yeri arkadaşlığının önemi kültürel sınırlara göre farklılık gösterdiğinden (Morrison, 2004), başka kıtalarda gerçekleştirilmiş araştırmaların Afrika ortamına uygulanması aynı sonucu vermeyebilir. Bu yüzden, bu araştırmanın, farklı sosyal çevrelerden elde edilen sonuçları kullanarak iş yeri ilişkileri çalışmalarına katkı sağlayacağını, yanısıra bu konuda geçmişte elde edilen bulguların genellenebilirliğini test edeceğini düşünüyoruz.

Bu çalışma, iş yeri arkadaşlığı literatürüne yapacağı katkının dışında, yönetim kademesindeki idareciler için uygulanabilir öneriler sunacaktır. Yönetim kademesindeki idareciler, bu çalışmanın sonuçlarından faydalanarak, iş yeri arkadaşlığının teşvikinin çalışanlarının iş çıktılarını nasıl geliştirdiğini anlayabilirler.

## **1.5 TEMEL ARAŞTIRMA SORULARI**

Bu çalışma iki temel soruyu cevaplamayı amaçlamaktadır;

- a. Arkadaşlık fırsatı ile iş çıktıları (İş memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti) arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- b. Çalışanların "Birlik Çabası Motivasyonu" arkadaşlık fırsatı ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırabilir mi?

## 1.6 HİPOTEZLER

Aşağıda belirtilen hipotezler bu çalışma kapsamında test edilecektir;

*H1:* Arkadaşlık Fırsatı ile İş Memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki vardır.

*H2:* İş Memnuniyeti ile İşten Ayrılma Niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.

*H3:* Arkadaşlık Fırsatı ile İşten Ayrılma Niyeti arasında olumsuz ve dolaylı (İş Memnuniyeti vasıtasıyla) bir ilişki vardır.

*H4:* Birlik Çabası Motivasyonu, Arkadaşlık Fırsatı ile İş Memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlılaştırır, başka bir deyişle, Birlik Çabası Motivasyonu yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre, sözkonusu ilişkileri daha kuvvetlidir.

*H5:* Birlik Çabası Motivasyonu, Arkadaşlık Fırsatı ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki olumsuz ve dolaylı (İş Memnuniyeti vasıtasıyla) ilişkiyi ılımlılaştırır,, başka bir deyişle, Birlik Çabası Motivasyonu yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre, sözkonusu ilişkileri daha kuvvetlidir.

Her ne kadar, geçmişte yürütülen bazı çalışmalar arkadaşlık fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkinin yanısıra arkadaşlık fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye değinmişse de günümüze kadar yürütülen hiçbir çalışma birlik çabası motivasyonunun bu ilişkileri nasıl ılımlılaştırdığını araştırmamıştır. Üstelik, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki ilişkiyi test eden geçmiş çalışmaların birçoğu Kuzey Amerika başta olmak üzere gelişmiş ekonomilerde yürütülmüştür. Yukarıda bahsedilen hipotezler, gelişmiş ekonomilerden farklı bir iş kültürüne sahip Gana'da (gelişmekte olan ülkede) test edilecektir.

## 1.7 ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu çalışmada, İş Arkadaşlığı ile İş Çıktıları arasında bir ilişki olup olmadığını yanısıra çalışanların Birlik Çabası Motivasyonu'nun sözkonusu ilişkiyi ılımlılaştırıp ılımlılaştırmadığını incelemek için nicel bir yaklaşımdan faydalanacaktır. Bu araştırma yöntemi, sözkonusu değişkinler arasındaki ilişkinin varlığını açıklayabilmek için tercih

edilmiştir. Nicel yöntemler, araştırma kapsamındaki değişkenlerle ilgili bağıntısal soruların cevaplarını elde etmek amacıyla kullanılabilir (Williams, 2007). Nicel yöntemler, hipotez oluşturma sürecinin aksine hipotez testlerinde kullanıma uygundur (Lund, 2012).

Test etme aşamasında kullanılacak değişkenlerle ilgili veriler, Gana'da sağlık sektöründe çalışan işçiler arasından seçilen bir grup katılımcıya anket soruları yöneltilerek toplanmıştır. Arkadaşlık fırsatı, Riordan ve Griffeth (1995) tarafından, Hackman ve Lawler'e ait (1971) iş boyutu çalışmaları temel alınarak hazırlanan 6 maddeli ölçekle değerlendirilecektir. İş Memnuniyeti ise, Warr, Cook ve Wall (1979) tarafından tasarlanan 16 maddeli iş memnuniyeti ölçeğiyle değerlendirilecektir. Birlik Çabası Motivasyonu'nun ölçümü için Barrick ve arkadaşları (2002) tarafından oluşturulan 9 maddeli ölçekten yararlanılacaktır. Son olarak, İşten Ayrılma Niyeti, Michael & Spector (1982) tarafından hazırlanan 3 maddeli ölçekle değerlendirilecektir. Yukarıda bahsedilen ölçme ve değerlendirmeler sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel olarak analiz edildikten sonra, hipotezlerde belirtilen değişkenler arasında oluşması muhtemel ilişkilerin açıklanması için kullanılmıştır.

## 1.8 TERİMLERİN TANIMI

Bu kısımda, çalışma bağlamında kullanılan terimlerin tanımlamaları yapılacaktır. Bu çalışma, Gana'nın başkenti Akra'da yaşayan sağlık sektörü çalışanlarıyla yürütülmüştür.

***Arkadaşlık Fırsatı (Opportunity for Friendship):*** Arkadaşlık fırsatı, çalışanların iş yerinde birbirleriyle konuşmalarına ve gayriresmi ilişkiler kurmalarına izin verilme ölçeğini sorgulayan algısal iş özelliklerinin bir boyutudur (Riordan ve Griffiths, 1995).

***İş memnuniyeti (Job Satisfaction):*** İnsanların işlerini sevip sevmeme ölçütüdür. İnsanların işleri ve işlerinin özellikleri hakkında neler hissettiğidir (Spector, 1997, syf-2).

***İşten Ayrılma Niyeti (Turnover Intentions):*** Çalışanların kendi iradeleriyle işten ayrılma düşüncesine sahip olmasını ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, personel değişimi üzerinde anlık nedensel etkilere yol açan nihai ve en önemli bilişsel değişken olarak kabul edilmektedir (Bigliardi ve ark., 2005).

**Personel değişimi (Turnover):** Bir işveren, çalışanlarını kazanma veya kaybetme oranıdır. İki farklı personel değişimi mevcuttur; bunlar gönüllü ve mecburi işten ayrılmadır (Anvari ve ark., 2014).

**Birlik abası Motivasyonu (Communion Striving Motivation):** Birlik abası Motivasyonu, şahsi münasebetlere kabul edilme ve insanlarla iyi geçinmeye yönelik doğrudan eylemleri temsil etmektedir (Barrick ve ark., 2002).

**Nicel Araştırma (Quantitative Research):** Nicel araştırma, verilerin toplanmasını ve böylelikle bilginin niceleştirilip, birbiri ardı gelen savların desteklenmesi veya çürütülmesi amacıyla istatistiksel bir müdahaleye maruz kalmasıdır (Creswell, 2003, syf-153)

## **1.9 ÇALIşMANIN ORGANİZASYONU**

Bu alışma, İş yeri Arkadaşlığının İş ıktıları üzerindeki olası etkilerini ve alışanların Birlik abası Motivasyonunun sözkonusu bağlantıyı ılımlılaştırıp ılımlılaştırmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın birinci bölümü; Giriş, Sorunun Arkaplanı ve Sorunun İfadesi kısımlarından oluşmaktadır. Birinci bölüm ayrıca çalışmanın önemiyle ilgili tartışmaları, araştırma sorularının kısa bir özetini ve çalışmada kullanılan ana terimlerin tanımlarını içermektedir.

Çalışmanın geri kalan kısmı dört bölüden oluşmaktadır. Literatür Taraması (Bölüm 2), genel olarak arkadaşlığın doğasına, aşamalarına, yapısına, değerine ve sınıflandırılmasına değinirken, özede ise "İş yeri Arkadaşlığı" konusuna yoğunlaşmaktadır. İş yeri arkadaşlığının kurulması, iş yeri arkadaşlığının kurulma nedenleri, ve iş yeri arkadaşlığının fayda ve zararları bu bölüm altında tartışılacaktır. Bu bölümde ayrıca iş yeri arkadaşlığı ile ilgili çalışmaların önemine ve bu alanda geçmişte yapılmış çalışmalara değinilecektir.

Bölüm 3'te, çalışmanın katılımcılarını, kullanılan ölçü ve prosedürleri ve veri analiz yöntemini kapsayan çalışma metodolojisi sunulacaktır. Bölüm 4 katılımcılardan elde edilen sonuçların analiz ve sunumunu içerirken, Bölüm 5 ise çalışmanın genel bir özetiyle birlikte gelecekte bu alanda yapılabilecek araştırma önerilerini sunacaktır.



**BÖLÜM II:**  
**LİTERATÜR TARAMASI**

## 2.1 GİRİŞ

Arkadaşlıklar her ortamda bazı benzer özellikleri paylaşır. Bu nedenle, çalışmanın literatür taraması öncelikle arkadaşlığın genel özelliklerini ele alıp, sonrasında konuyu genelden özele indirgeyerek iş yeri arkadaşlığı konusuna odaklanacaktır. Son olarak, bu alandaki geçmiş ve güncel çalışmaları ihtiva eden kavramsal çerçeve tartışılacaktır.

## 2.2 ARKADAŞLIĞIN GENEL MAHİYETİ

Literatür taramasının bu kısmında; arkadaşlığın doğası, aşamaları, yapısı, sınıflandırılması, süreçleri, değeri ve gerekçesi gibi arkadaşlıkla ilgili önemli konular irdelenecektir. Arkadaşlık konusunda bahsedilecek bu hususların, iş yeri arkadaşlığının arka planının anlaşılmasına yardımcı olabileceği gibi, iş yeri arkadaşlığı çalışmasında elde edilecek veri ve sonuçların analiz sürecinde de fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

### 2.2.1 ARKADAŞLIĞIN DOĞASI

Şimdiye kadar, sosyal bilimciler arkadaşlık özelliklerini kesin ve özgün biçimde tanımlayan bir ifade üzerinde mutabık kalamamışlardır. Bu yüzden, bu alanda çalışan sosyal bilimcilerin birçoğu arkadaşlığı kendi bakış açısından tanımlamıştır (Fehr, 1995, syf-5).

Örneğin, Helm (2013), arkadaşlığı "her arkadaşın birbirlerinin esenliği ve hatırı için taşıdığı endişeye dayanan ayırt edici ve belli ölçüde samimiyet gerektiren şahsi münasebet" olarak tanımlamıştır.

Sapadin (1988) ise, arkadaşlığı "belirli bir rolün veya fonksiyonun yerine getirilmesinden ziyade, öncelikle zevk ve eğlenceye dayanan gönüllü ilişki" şeklinde tanımlamıştır (Sapadin, 1988 alıntılayan Morrison, 2004). Arkadaşlık gönüllü bir bağıdır, işveren tarafından belirlenen çalışma arkadaşlığı, fiziksel yakınlık tarafından belirlenen komşuluk ve kan bağı veya hukuki bağlarla belirlenen akrabalık gibi diğer ilişkilerin aksine arkadaşlar, özellikle de yetişkinlik çağında bireyin kendi iradesiyle seçilmektedir (Morrison, 2004).

Allan (1989), arkadaşlık kavramını tanımlayıcı özellikleri oluşturmanın imkansız değilse bile, zor olduğunu belirtmiştir. Çünkü, "arkadaşlık", "meslektaşlık" veya "akrabalık" gibi her bir bireyin diğer bireylerle ilişkisini belirleyen sosyal statüye ait kategorik bir etiket değil, bunun aksine karşılıklı ilişkinin kalitesini ve karakterini ifade eden bağıntısal bir terimdir. (Fehr, 1995, syf-5).

Arkadaşlık kavramı, yaş, cinsiyet, yer ve hayat safhası gibi unsurlardan etkilenir. Örneğin, erkeklerin yaptığı arkadaşlık tanımının kadınlardan farklı olduğu, aynı şekilde, çocukluk döneminde yapılan arkadaşlık tanımının ergenlik ve yetişkinlik döneminde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. (Fehr, 1995, syf-16; Adams ve Blieszner, 2000). Çocuklar, arkadaşlarını kendileriyle sürekli oyun oynayan ve güzel şeyler yapan kişiler olarak görürken, yetişkinler arkadaşlığı samimiyet ve bağlılık gibi bağıntısal özelliklere sahip bir olgu şeklinde değerlendirir (Fehr, 1995, 16).

Sosyal bilimciler, arkadaşlık kavramını tanımlayıcı spesifik özellikler hususunda henüz bir mutabakata varamamış olsalar da, arkadaşlığın doğasını açıklayan ve arkadaşlık ile ilgili birçok araştırmada yinelenen arkadaşlığa ait ortak nitelikler de mevcuttur. Bunlar, karşılıklı ilgilenme, samimiyet/yakınlık, ortak etkinlikler (Helm 2013) ve çift taraflı iyiliktir (Morrison ve Nolan, 2007).

Arkadaşlığın ana özelliklerinden biriside, arkadaşlığa ilişkin farklı araştırmalarda da saptandığı gibi, arkadaşların birbirleriyle ilgilenmesidir (Helm, 2013). Genel manada, birisiyle hatırı için *ilgilenmek*, o kişiye sempati duymayı ve onun namına hareket etmeyi gerektirmektedir. Başka bir deyişle, arkadaşlar, gerekli duyguları hissedebilmek için kendi arkadaşlarının başına gelenlere göre hareket etmektedir; arkadaşlarının başarılarına sevinmek, arkadaşlarının başarısızlıklarına üzülme veya sinirlenme gibi (arkadaşlarının kendi başarısızlıklarına üzülmesine karşılık). Arkadaşlar, birbirlerine duydukları ilgiyi göstermek için, tamamen art niyetlerden arınmış şekilde, karşı tarafın iyiliğini sağlamaya büyük bir istek duyarlar (Helm, 2013).

Arkadaşların birbirlerine ilgi göstermesi, arkadaşlığı diğer çeşit ilişkilerden ayırmaktadır. Örneğin, işveren-çalışan veya profesör-öğrenci gibi ilişkilerde karşılıklı ilgi bulunmayabilir,

ancak bir ilişkinin arkadaşlık olarak değerlendirilebilmesi için taraflar kesinlikle birbirlerine ilgi göstermelidir (Grunebaum, 2003, syf-36).

Arkadaşlık, karşılıklı ilgilenmeyi gerektirir. Bir bireyin karşı tarafa ilgi göstermesine rağmen, karşı tarafın aynı ilgiyi göstermediği bir ilişki arkadaşlığı teşkil etmez. (Helm, 2013; Hruschka, 2010)

İki insanın *samimiyeti* ilişkilerinin arkadaşlık olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini belirlemektedir. Samimiyet, arkadaşlığı, tanışıklık ve meslektaşlık gibi diğer bireylerarası ilişkilerden ayırmaktadır. İki kişinin arasındaki samimiyetin derecesi nispeten düşük ise, aralarındaki ilişki tanışıklık (*acquaintance*) olarak adlandırılabilir (tanışık arkadaşlık - *acquaintance friendship*). Diğer taraftan, samimiyetin derecesi arttıkça, aralarındaki ilişki sıkı dostluk (*close friendship*) olarak değerlendirilebilir (Helm, 2013).

Arkadaşlığın temel özelliklerinden bir diğeri ise *ortak etkinliklerdir*. Arkadaşlar, kısmende olsa arkadaşlığın teşviğiyle ortak meşgale ve etkinliklerle uğraşırlar. Bu etkinliklere, birlikte herhangi birşey yapmak, birlikte oynamak, birlikte konuşmak, birlikte sinemaya gitmek veya stadyumda birlikte futbol maçı izlemek gibi ortak faaliyet ve tecrübeler örnek verilebilir. Ortak etkinlikler, arkadaşlık doğrultusunda motive edilmelidir ve sadece bir tarafın ilgi alanına yönelik gerçekleştirilen etkinlikler bencilcedir (Helm, 2013). Fehr (1995), arkadaşların beraber geçirdikleri iyi vakitlerin devamlılığının, arkadaşlığın sürdürülebilmesi için oldukça önemli olduğunu savunmaktadır. Bu etkinliklerin bazıları, kişilerin zihinlerinde arkadaşlıkları hakkında unutulmaz hatıralar bırakır.

Son olarak, *çift taraflı iyilik* arkadaşlığı oluşturan en önemli yönlerden biridir. Bireyler, genellikle, arkadaşlarının kendileri için yaptıkları iyiliklere karşılık vermeye meyillidir. Ancak, Aristo'ya göre sadece çıkar sağlamak amacıyla yürütülen bir arkadaşlık, gerçek arkadaşlık olarak nitelendirilemez (Hruschka, 2010).

Arkadaşlığın tanımı ve özellikleri dışında, arkadaşlığın doğasını anlamının bir diğer yolu ise karşılaştırma yöntemidir (Fehr, 1995, syf-16). Arkadaşlık olarak değerlendirilmeyen, çeşitli yakın ilişkiler de bulunmaktadır. Bunlar, hısım/akrabalık ilişkileri veya aşk/gönül ilişkileridir. Dolayısıyla, arkadaşlar arasında ne kan bağı, ne de cinsel partnerlik yoktur. (Helm, 2013; Fehr, 1995, syf-18). Bu ilişkilerin benzerlikleri ve farklılıkları, arkadaşlık kavramının daha iyi

şekilde anlaşılabilmesi için çeşitli araştırmalarda karşılaştırılmıştır (Helm, 2013; Fehr, 1995; Morrison, 2004)

Arkadaşlığın aksine, aşk ilişkileri diğer kişilerin dışarıda tutulduğu, ve sadece iki kişiyi kapsayan bir ilişkidir. Aşk ilişkileri, arkadaşlık ilişkilerinden daha yoğun yaşanır. Aşk ilişkileri, tutkulu sevgiyi ve sürekli sadakati içermektedir (Berman ve ark., 2002).

## 2.2.2 ARKADAŞLIĞIN AŞAMALARI

Arkadaşlık üç aşamadan oluşmaktadır; kurulum aşaması, idame aşaması, bozulma aşaması. Arkadaşlık aşamalarının uzunluğu kişiden kişiye veya durumdan duruma farklılık göstermektedir (Adams ve Blieszner, 1994).

### **Kurulum Aşaması**

Arkadaşlığın kurulum aşaması, yabancılıktan tanışıklığa, tanışıklıktan arkadaşlığa olgunlaşır. Kurulum aşaması, arkadaş olma potansiyeli taşıyan bir bireyin cazibesine kapılmayla veya ayırt edilmesiyle ve sonrasında o bireyle ilk defa tanışma vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu sürecin devamında ise, kişinin o birey hakkında daha fazla bilgi edinmesi ve o bireye kendi hakkında bilgiler vermesi gelmektedir. (Adams ve Blieszner, 1994)

Hruschka'a (2010) göre, iki bireyin sıkı bir dostluk oluşturabilmesi için iki koşul bulunmaktadır; Bireylerin kesinlikle tanışması (*Arkadaşlığın bağlamı*) ve bu tanışıklığın devam etmesi için karşılıklı çekime sahip olmaları (*Cazibenin gerekliliği*) (Hruschka, 2010, syf-147)

### ***Arkadaşlığın Bağlamı***

Bireyler birbirleriyle tanışmadan arkadaşlık ortaya çıkmamaktadır. Kişilerin, birbirlerine arkadaş olarak hitap edebilmeleri için öncelikle tanışmaları gerekir. Küçük toplum veya topluluklarda yaşayan ve birbirleriyle günlük etkileşim içinde olan insanların sıkı dostluklar kurma ihtimali, etkileşimin daha az olduğu büyük toplum veya topluluklarda yaşayan birbirleriyle herhangi bir bağı olmayan kadın ve erkeklerin sıkı dostluklar kurma ihtimalinden daha yüksektir. (Hruschka, 2010, syf-147)

### ***Cazibenin Gerekliği***

Arkadaşlık bağlamı her ne kadar arkadaş olma fırsatı sağlasa da, arkadaş olma potansiyeline sahip kişiler, birbirleriyle arkadaşlık kurabilme amacıyla etkileşime geçmeyi ve bu etkileşimi sürdürmeyi tetikleyen bir motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bireyler, arkadaşlık kurmadan önce potansiyel arkadaş adaylarında itibar, yardımseverlik, yüksek statü, sosyal sınıf benzerliği, etnik köken ve kişiye has özellikler gibi arkadaş olma motivasyonunu arttırıcı bazı nitelikler ararlar. (Hruschka, 2010, syf-149).

### **İdame Aşaması**

Bu aşama, içerisinde barındırdığı süreçler ve arkadaşların ilişkiyi ne derecede bilinçli devam ettirdiğine bağlı olarak arkadaşlığın en değişken evresi şeklinde nitelendirilebilir. Arkadaşlar, zaman zaman bilinçli veya bilinçsiz şekilde, çeşitli sosyal ortamların içerisinde veya ortaya çıkan arkadaşlık fırsatlarıyla, birbirlerinin arkadaşlıklarını sınarlar. Bu tür sınamalar, arkadaşlığı mevcut dayanışma düzeyinde sürdürüp sürdürmeme, ilgiyi daha üst seviyeye çıkarma veya daha alt seviyeye indirme, farklı etkinliklere yönelip yönelmeme, arkadaşlığı bitirme veya ilgisiz davranıp davranmama gibi arkadaşlıkla ilgili birçok kararı etkilemektedir (Adam & Blieszner, 1994).

### **Bozulma Aşaması**

Bazı arkadaşlıklar hiç bozulmazken, bazıları ise farklı sebeplerden ötürü sona ermektedir. Arkadaşlığın sona ermesinin nedenlerinden bazıları; ihanet, arkadaşlar arası anlaşmazlıklar ve çatışma olasılığıdır. Bazı arkadaşlıklar ansızın sona ererken, diğerleri ise fiziksel uzaklıktan dolayı zamanla unutulup gider (Hruschka, 2010, syf-166).

#### **2.2.3 ARKADAşLIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Literatüre göre, arkadaşlıklar farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan en yaygınları; kökenine/temeline göre, demografisine göre ve samimiyet düzeyine göre yapılan sınıflandırmalardır.

Arkadaşlık sınıflandırması literatürü kapsamında, en iyi bilinen örneklerden biri Aristo'nun sınıflandırmasıdır. Aristo, arkadaşlığı kurulma veya varolma amacına, yani kökenine/temeline göre sınıflandırmıştır. Aristo'ya göre üç çeşit arkadaşlık vardır. Bunlar; menfaate dayalı arkadaşlık, zevke dayalı arkadaşlık ve erdeme dayalı arkadaşlıktır. *Menfaate* dayalı arkadaşlık, iki bireyin birbirlerinden maddi menfaat sağlamak amacıyla kurdukları arkadaşlıktır. *Zevke* dayalı arkadaşlık, iki partnerin birbirlerine eşlik etmekten haz aldıkları arkadaşlık türüdür. *Erdeme* dayalı arkadaşlık, Aristo'ya göre en ideal arkadaşlıktır; bu tür arkadaşlıklar bir bireyin değerine yalnızca erdemli ve yüce karakterinden dolayı cazip gelmesi nedeniyle kurulmaktadır (Fehr, 1995, syf-18; Grunebaum, 2003, syf-32). Aristo'ya göre, erdeme dayalı arkadaşlıkların aksine, zevke ve menfaate dayalı arkadaşlıkların ömrü uzun değildir; çünkü bir insanın karakter yapısı, zevke ve menfaate dayalı arkadaşlıkların temelini oluşturan maddiyata göre çok daha sağlamdır (Grunebaum, 2003, syf-59).

Aristo gibi Kant'da arkadaşlığı kökenine/temeline göre sınıflandırmıştır. Kant'a göre arkadaşlık üçe ayrılmaktadır; bunlar, ihtiyaca dayalı arkadaşlık, hazza dayalı arkadaşlık ve hislere dayalı arkadaşlıktır (Grunebaum, 2003, syf-32).

Arkadaşlıklar demografiye göre de sınıflandırılabilir. Örneğin, Cinsiyete göre sınıflandırsak; Erkeklerin arkadaşlığı ve Kadınların arkadaşlığı, Yaşa göre sınıflandırsak; Çocukluk dönemi arkadaşlığı, Ergenlik dönemi arkadaşlığı ve Yetişkinlik dönemi arkadaşlığı gibi (Fehr, 1995, syf-18).

Arkadaşlıklar, samimiyet veya yakınlık düzeylerine göre de sınıflandırılabilir. Bir bireyin başka bir bireyle arasındaki arkadaşlık bağı samimiyet düzeyi bakımından; tanıdık, arkadaş, iyi arkadaş, yakın arkadaş ve en iyi arkadaş şeklinde değerlendirilebilmektedir. (Fehr, 1995, syf-18; Sias & Cahill, 1998). Genel anlamda, bir ilişkideki samimiyet arttıkça, o ilişkinin arkadaşlık niteliklerine sahip olma olasılığı da artmaktadır (Fehr, 1995, syf-19).

#### **2.2.4 ARKADAŞLIĞIN YAPISI**

Arkadaşlığın yapısı, birey ile arkadaşları arasındaki bağlantıyı sağlayan bir düğüm şeklinde resmedilebilir (Adams ve Torr, 1998). Blieszner ve Adams (1992), arkadaşlığın yapısını açıklamak amacıyla belirli özellikler üzerinde durmuştur. Bu özellikler, güç hiyerarşisi, statü hiyerarşisi, homojenlik ve dayanışmadır (Adams ve Blieszner, 1994).

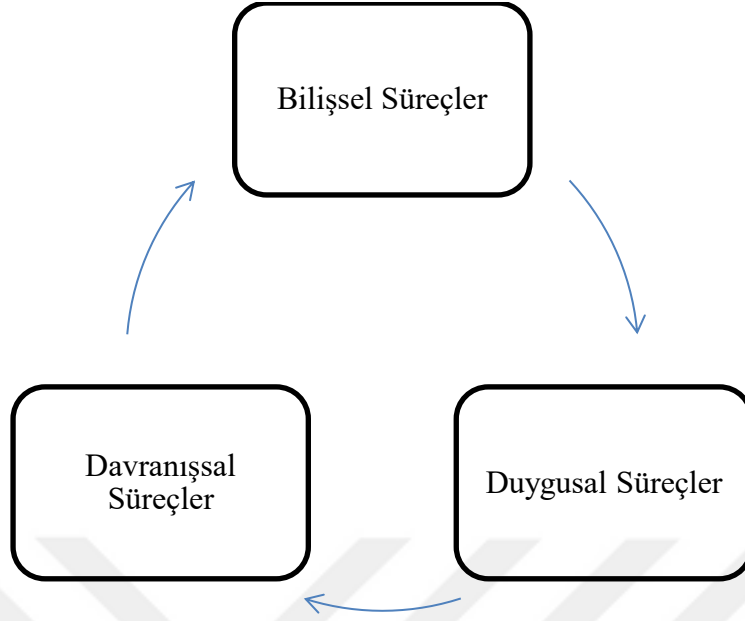
*Güç*, arkadaşlık bağına sahip bir insanın, direnişe rağmen ne isterse istesin yapabilme ihtimalidir. *Statü*, arkadaşlık bağına oluşturan bireyler arasındaki, ahlaki liyakat ve toplumsal saygınlığa ilişkin uzaklığı belirtir. *Dayanışma* arkadaşlık bağı kuran bireyler arasındaki samimiyet derecesini yansıtır. *Homojenlik* arkadaş olmuş kişiler arasındaki sosyal statü harici, cinsiyet, ırk, din veya yaş gibi benzerlikleri gösterir. (Blieszner ve Adams, 1992; Adams ve Blieszner, 1994; Adams ve Torr, 1998). Bu özellikler, başta güç ve statü hiyerarşileri olmak üzere kurumsal çevrelerle de bağlantılıdır (Morrison, 2004).

### 2.2.5 (ETKİLEŞİMLİ) ARKADAŞLIK SÜREÇLERİ

Etkileşimli arkadaşlık süreçleri, arkadaşlığı oluşturan bireyler arasındaki ilişkinin dinamik yönlerini yansıtmaktadır. Bu süreçler insanlar etkileşime geçtikçe oluşmakta ve sırasıyla bilişsel, duygusal ve davranışsal süreçler olarak adlandırılmaktadır (Adams & Blieszner, 1994). *Bilişsel Süreçler* arkadaşlık bağına oluşturan herbir üyenin kendisi, arkadaşı ve arkadaşlıkları hakkındaki içsel düşüncelerini yansıtmaktadır. Karşı tarafın arkadaşlığın istikrarı hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesi ve bireyin kendi davranışlarını, karşı tarafın ihtiyaçlarını, amaçlarını, cazibesini, karakterini, benzerliklerini yanısıra beraber paylaştıkları tecrübe ve ortak etkinlikleri yorumlaması bilişsel süreçleri oluşturmaktadır.

*Duygusal süreçler* bireylerin arkadaşları ve oluşturdukları arkadaşlık bağlarıyla ilgili duygusal tepkilerini kapsar. Duygusal süreçler, olumlu veya olumsuz olabilir; olumlu duygusal süreçlerde birey hoş duygularını yansıtırken, olumsuz duygusal süreçlerde nahoş duygularını yansıtılmaktadır. Olumlu duygusal süreçlerin örnekleri; empati, şefkat, güven, vefa, bağlılık, tatmin, gönül rahatlığı, sevinç ve benzeri duygulardır. Olumsuz duygusal süreçlerin örnekleri; ilgisizlik, düşmanlık, ihanet, kıskançlık ve benzeri duygulardır.

*Davranışsal süreçler* arkadaşlığı oluşturan bireylerin eylemlerinden meydana gelmektedir. Davranışsal süreçlere iletişim (düşünce ve hislerin açığa vurulması), sevgi gösterisi, sosyal destek, işbirliği ve koordinasyon, kaynak paylaşımı, arkadaşın istek ve arzularını yerine getirme, ortak ilgi alanları ve faaliyetler, sır tutma, rekabet, manipülasyon ve uyuşmazlıklar dahildir (Adams ve Blieszner, 1994).



Şekil 1: Etkileşimli Arkadaşlık Süreçleri

Bu süreçler birbirleriyle etkileşim halindedir. Bilişsel süreçler zaman içerisinde duygusal reaksiyonlara dönüşebilir, duygusal reaksiyonlar ise gelecekteki eylemleri (davranışları) etkiler. Davranışlar da, düşünce ve duyguları etkileyebilmektedir. Bazı insanlar düşüncelerini, hislerini ve eylemlerini açıkça ifade edebilirken, diğerleri ise bunları saklar (Adams & Blieszner, 1994).

### 1.1.1 ARKADAŞLIĞIN DEĞERİ ve MEŞRULAŞTIRILMASI

Helm (2013), arkadaşlığın değerinin belirlenmesi için iki yöntem tanımlamıştır. Helm'e göre (2003), arkadaşlıklar, arkadaşlığı oluşturan iki bireyin ve içerisinde yaşadıkları toplumun arkadaşlığa verdiği değere dayanarak meşrulaştırılabilir.

#### **Bireysel Değer**

Arkadaşlığın değeri, arkadaşlığın birey için değerli birşeye araçsal ya da yapısal olarak katkı sağlamasıyla anlaşılabilir. Arkadaşlığın değeri, bireyin arkadaşlık ilişkisi kurmalımıyım kurmamalıyım değerlendirmesiyle, arkadaşlığın kendisi için iyi mi, yoksa

kötü mü olacağı kararıyla ve kendisine harcayacağı zaman, enerji ve kaynakları arkadaşına harcamanın değip değmeceğine göre anlaşılabilir. Arkadaşın değeri, topluma sağladığı yarar veya zararla değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle arkadaşlık ilişkisi kurmasının, topluma yararlı olup olmadığının anlaşılmasıyla, arkadaşın değeri ortaya çıkmaktadır. Arkadaşın değerini kurumsal bağlamda ele aldığımızda, iş yeri arkadaşlığının sosyal değerinin kurum için faydalı olduğu anlaşılabilir.

### **Toplumsal Değer**

Arkadaşın değeri, topluma sağladığı yarar veya zararla değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle arkadaşlık ilişkisi kurmasının, topluma yararlı olup olmadığının anlaşılmasıyla, arkadaşın değeri ortaya çıkmaktadır. Arkadaşın değerini kurumsal bağlamda ele aldığımızda, iş yeri arkadaşlığının sosyal değerinin kurum için faydalı olduğu anlaşılabilir.

Literatür taramamızın sonraki kısmında arkadaşlığın kurumsal bağlamdaki (iş yerindeki) çeşitli özellikleri ele alınacaktır.

## 1.2 İŞ YERİ ARKADAŞLIKLARI

İşyerleri, arkadaşlıkların geliştirildiği en önemli ortamlardan biri haline gelmiştir. İnsanların birçoğu zamanlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirdiğinden, çalışma hayatının sosyal hayatla harmanlanması günümüz dünyasında oldukça normal karşılanmaktadır. İş yerindeki bireylerin, etkileşime geçtikleri ve birbirleriyle yaş, tutum, düşünce, davranış ve eğitim gibi benzerlikler paylaştıkları diğer çalışanlarla arkadaşlık kurması oldukça muhtemeldir (Lee, 2005).

Berman ve arkadaşları (2002), iş yeri arkadaşlıklarını "iş yerindeki insanların arasındaki karşılıklı bağlılık, güven, ortak değerler ve ilgi alanlarını kapsayan, tanışıklıktan öte ancak romantizm içermeyen ilişkiler" olarak tanımlamıştır. İş yeri arkadaşlıkları, açık olma, resmi olmama ve kapsayıcı olma gibi genel standartlarla karakterize edilebilmektedir.

İş yeri arkadaşlıklarını, resmi veya gayriresmi ilişki olarak sınıflandırmamız gerektiğinde, gayriresmi ilişkiler kategorisine koyabiliriz. İş yeri arkadaşlıkları gayriresmi ilişkiler sınıfında yer almasına rağmen, sıkı dostlukların birçoğu iş yerindeki resmi ilişkilerden doğmuştur ve insanların çoğu bu ilişkilerini kurumsal ortamda da sürdürmeye devam etmiştir (Morrison, 2004).

Sias (2009), iş yeri ilişkilerini "bireylerin işlerini yaparken kurdukları amir-memur (ast-üst) ilişkileri, akran meslektaş ilişkileri, iş yeri arkadaşlıkları, romantik ilişkiler, müşteri ilişkileri gibi bireylerarası ilişkilerin bütünü" olarak tanımlamıştır (Sias, 2009). Dolayısıyla, iş yeri arkadaşlığı da, iş yeri ilişkileri kapsamına girmektedir.

İş yeri arkadaşlığı, kendisini diğer iş yeri ilişkilerinden ayıran belirli özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden ilki *gönüllülüktür*. Arkadaşlıklar, zorlamayla değil, kişinin kendi isteğiyle kurulur. Arkadaşlık, bir bireye dayatılamaz. İş yeri arkadaşlığının gönüllüğe dayanan doğası, onu amir-memur ilişkisi veya akran meslektaş ilişkisi gibi iş yerinde gerçekleşen diğer ilişkilerinden ayrı tutmaktadır (Sias & Cahill, 1998). İş yerinde çalışan bir birey, amirini, astını veya çalışma arkadaşlarını seçemese de, iş yerinde kiminle arkadaşlık edebileceğini seçebilme konusunda özgürdür.

İş yeri arkadaşlığının ayırt edici özelliklerinden bir diğeri ise *kişisel odaklanmadır*. Arkadaşlığı oluşturan taraflar, birbirleriyle iş yerinde buldukları pozisyon için değil, taşıdıkları kişiler özelliklerinden dolayı etkileşime geçerler. İş yeri arkadaşlığı ilişkisine sahip bireyler, kurumsal hiyerarşide farklı mevkilerde bulunsalar da, arkadaşlık sıfatıyla birbirlerine hitap ederken, *eşit seviyede* buluşmaktadır.

İş yeri arkadaşlığı bünyesindeki *duygusal bağların doğası* romantik ilişkilerin duygusallığından farklıdır. Arkadaşlar birbirlerine yönelik olumlu, sevecen ve müşfik hisler barındırsalar bile, romantik bir ilişkinin yüksek dereceli sahipleniciliğini ve mahremini (Sias & Cahill, 1998) yanısıra cinsel yönünü (Helm, 2013) içermezler, romantik ilişkilerin bu özellikleri arkadaşlık ilişkilerinde bulunmaz. Romantik ilişki içerisindeki bireylerin fiziksel birliktelik arzusu, partnerlerin birbirlerine duydukları tutku ve özlem vasıtasıyla cinsel beraberliğe dönüşürken, arkadaşların fiziksel birliktelik arzusu tamamen psikolojik nedenlere dayanmaktadır (Helm, 2013).

İş yeri arkadaşlıklarının, diğer iş yeri ilişkilerinden ayrı tutulmasını sağlayan bir başka özelliği ise *gelişimlerinin doğasıdır*. Arkadaşlığın gelişim süreci yavaş yavaş ve önceden tasarlanmamış şekilde gerçekleşirken, diğer ilişkilerin (örneğin, romantik ilişkiler veya rehberlik ilişkileri) gelişim süreci belirli olaylara dayanabilmektedir (Sias & Cahill, 1998).

Nielsen ve arkadaşları (2000), iş yeri arkadaşlığının iki boyutlu yapısının olduğunu öne sürmektedirler; iş yeri arkadaşlığı, arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlığın oluşma sıklığından oluşur. Bu çalışma kapsamında, iş yeri arkadaşlığı, arkadaşlık fırsatı yönünden incelenecektir.

### 1.2.1 ARKADAŞLIK FIRSATI

Arkadaşlık fırsatı, kurumun, çalışanlara iş yerinde birbirleriyle konuşabilme ve gayriresmi ilişkiler (arkadaşlık bağı) kurabilme iznini vermesi ve çalışanların bu izni idrak etmesiyle ortaya çıkmaktadır (Riordan ve Griffiths, 1995).

Arkadaşlık fırsatı, çalışanların iş verimliliği, iş memnuniyeti, işi benimsemeleri, kurumsal bağlılıkları, işe gelmemeleri ve işten ayrılma niyetleri gibi iş çıktılarına etkileme potansiyeline

sahip önemli bir unsurdur, ve bu çalışmanın sonraki kısımlarında detaylı bir şekilde incelenecektir.

Şirket ve kurumlar çalışanlarını arkadaşlık kurmaları konusunda zorlayamasa da, arkadaşlık fırsatı oluşturabilecekleri birkaç yöntem bulunmaktadır.

İş yerinde arkadaşlık fırsatı sağlamanın başlıca yollarından biri, takım çalışmalarının teşvik edilmesidir. Takım çalışmaları, çalışanların birbirleriyle daha yakın bir şekilde çalışmalarını, dolayısıyla geçmiş tecrübelerini, bilgilerini ve ilgi alanlarını meslektaşlarıyla paylaşma olanağı sağlar, böylelikle zaman içerisinde çalışanlar arasında arkadaşlıklar gelişebilir. Bireylerin birbirleriyle etkileşime geçebilme ve beraber çalışabilme (ekip çalışması) şansına sahip oldukları kurumlarda iş yeri arkadaşlıklarının kurulma olasılığı, bireysel veya çok denetimli operasyonların yapıldığı kurumlardaki iş yeri arkadaşlığı geliştirme olasılığından daha yüksektir (Berman ve ark., 2002; Sias ve ark., 2012).

Kurumları oluşturan daire ve birimlerin fiziksel düzenlemesi de, çalışanlar için arkadaşlık ve etkileşim fırsatı sağlamaktadır. Bu konuda yürütülen bir araştırma, fiziksel yakınlık ve etkileşimlerin arkadaşlığı teşvik ettiğini ortaya çıkarmıştır (Fehr, 1995, syf-44). Dolayısıyla, iş yeri düzenini fiziksel yakınlığa ve çalışanlar arası etkileşimlere izin verecek şekilde tasarlamak, arkadaşlıkların gelişimine uygun ortamı sağlar (Krackhardt & Stern, 1988). Örneğin; Kurum, çalışanlarına bireysel ofisler sağlamak yerine, ikili veya daha fazla gruplar halinde ofislere yerleştirebilir. Bu durum, çalışanlar arasında etkileşimi, ve dolayısıyla iş yeri arkadaşlıklarının oluşmasını sağlar.

Üstelik, iş yeri atmosferinde arkadaşlığı teşvik etmek isteyen kurumlar, personel müdürlerine bu konuda talimat vererek, arkadaşlıkların kurulmasına uygun bir ortam oluşturdukları gibi, iş yeri arkadaşlıkları ve çalışanlar arası etkileşimle ilgili iyi örnekler sunarlar. (Berman ve ark., 2002). Bu durum, çalışanların, kurum içinde gayriresmi ilişkilere (arkadaşlık kurma) girme korkusunu azaltmaktadır.

Son olarak, kurum içerisinde düzenlenen sosyal aktivite ve eğlenceler de arkadaşlık fırsatını oluşturabilmektedir.

## 1.2.2 BİREYLERİN İŞ YERİNDE ARKADAŞLIK KURMA NEDENLERİ

Bireylerin iş yerinde arkadaşlık kurmak için birbirlerinden farklı nedenleri vardır. Dotan (2007), iş yerinde kurulan arkadaşlıkların nedenlerini açıklamak üzere altı (6) faktör belirlemiştir. Bu faktörler, *iş güvenliği/güven*, *eksik rol*, *uygunluk kontrolü*, *iş değerleri/ilgi alanları benzerliği (WVLI)*, *yararlılık ve fiziksel yakınlıktır*.

*İş Güvenliği/Güven* faktörü, kişinin, işle ilgili sorunlarda meslektaşlarına duyduğu güvenin ve hissettiği iş güvenliği duygusunun onu arkadaşlık kurma konusunda motive etmesi anlamına gelmektedir. Bu faktör, doğası gereği "duygusal" veya "duyarlı" olarak nitelendirilebilir (Dotan, 2007). *Eksik rol* faktörü, bireylerin hayatlarında eksikliklerini hissettikleri önemli bir kişinin (anne, baba, oğul ve hatta kendi geçmişleri) yerine meslektaşlarından birini yerleştirmeleri sonucu kurdukları arkadaşlık anlamına gelmektedir. *Uygunluk kontrolü* faktörü, doğası gereği "bilişsel" bir arkadaşlık kurmayı niteler, ve "bazı bireyler, düşünce yapılarının kabul görmesi için meslektaşlarıyla arkadaşlık kurma eğilimindedir" (Dotan, 2007). Başka bir deyişle, insanlar başkalarının bilişsel onayını alma, bakış açılarını kabul ettirme ve hatta kendilerini yeterli hissedebilme amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir. *İş değerleri / İlgi alanları (WVLI)* faktörü, bir bireyin başka bir bireyle sadece benzer değerleri veya ilgi alanlarını paylaşması nedeniyle arkadaşlık kurması anlamına gelmektedir. Dotan'a (2007) göre, bu faktör doğası gereği "bağıntısaldır", bunun nedeni ise çift karakterli yapısıdır, yani tek bir bireyi içermez. *Yararlılık* faktörü, bireylerin, iş yerindeki meslektaşlarının terfi, meslekte ilerleme veya ikramiye gibi kariyer odaklı hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak amacıyla arkadaşlık kurmasıdır. Son olarak, *fiziksel yakınlık* faktörüne göre, birbirlerine fiziken yakın olan kişilerin (ortak ofis kullanımı) arkadaşlık kurma ihtimali daha fazladır.

Dotan'a göre, Uygunluk Kontrolü, Eksik Rol, İş Güvenliği/Güven ve Yararlılık "motivasyonel faktörler" olarak nitelendirilmektedir, yani bireyler arkadaşlıklarını sürdürmek için bilişsel, duygusal veya araçsal nedenlerle motive olmaktadır. Dolayısıyla, bu faktörlere dayanarak kurulan arkadaşlıklar, şans eseri değil, bir amaç doğrultusunda kurulmuştur.

Diğer taraftan, fiziksel yakınlık ve WVLI ise kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendirilir, bunun nedeni, bireyi arkadaş olmaya iten unsurun bireyin içsel davranışlarının değil, dış uyarıcıların olmasıdır (ortak ilgi, yakın çalışma ortamı).

### 1.2.3 İŞ YERİ ARKADAŞLIKLARI NASIL GELİŞİR?

Geçtiğimiz on yıllar içerisinde, iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin önemi dikkate alınarak, iş yeri arkadaşlıkları nasıl gelişir sorusuna yönelik birçok çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçların gösterdiği gibi, iş yeri arkadaşlıkları iki ana faktör vasıtasıyla oluşur; bunlar bireysel ve bağlamsal faktörlerdir. (Sias & Cahill, 1998; Sias ve ark., 2003; Sias ve ark., 2012).

*Bireysel faktörler*, bireylerin kendilerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörlerin bazıları kişiliği ve algılanmış benzerliği içermektedir. Bireyler, beğendikleri ve hayranlık besledikleri karakter özelliklerini taşıyan kişilerle, yanısıra kendilerine benzeyen insanlarla arkadaşlık kurma eğilimindedir (Sias ve ark., 2012). Bu faktörler Dotan'ın (2007) arkadaşlık oluşumu faktörlerinden *eksik rol* ile benzeşmektedir.

*Bağlamsal faktörler* arkadaşlığın içerisinde bulunduğu bağlamdan (ortamdan/durumdan) kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerin bazıları iş yeri dışında (örneğin; hayati olaylar veya iş yeri dışında sosyalleşme gibi) gerçekleşirken, bazıları da iş yerinin içerisinde gerçekleşmektedir (iç ve dış faktörler). İç faktörlere örnek vermemiz gerekirse; fiziksel yakınlık, görev paylaşımı, ortak projeler ve iş ile ilgili sorunlar gibi.

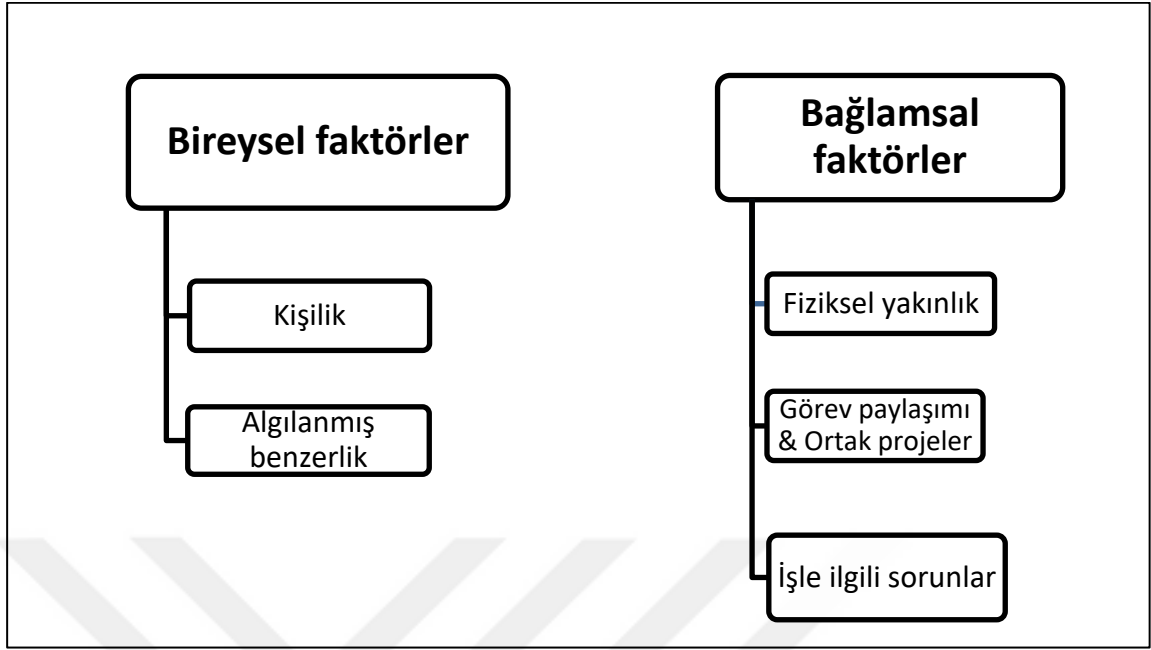
Birbirleriyle *fiziksel yakınlığa* sahip ortamlarda çalışan işçilerin arkadaş olma ihtimali daha yüksektir. Festinger, Schachter ve Back (1950), fiziksel yakınlığın zamanla bireylerin birbirini beğenmesine neden olduğunu bulmuşlardır. Çalışma kapsamında, evli öğrencilerin yaşadığı apartmanlardan oluşan site sakinlerine, site içerisinde en çok sosyalleştikleri üç kişi sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların en çok sosyalleştikleri kişilerin üçte ikisinin katılımcılarla aynı apartmanda yaşadığı, ve aynı apartmanda oturanların yine üçte ikisinin katılımcılarla aynı katta yaşadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, katılımcıların en sık belirttiği isimlerin kapı komşuları olduğu, bunu takiben ise iki kapı ötede oturan komşularının geldiği, ve sıranın gittikçe uzaklaşarak devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, iki birey arasındaki fiziksel uzaklık azaldıkça, arkadaş olma olasılıkları artmaktadır. Yine bu

araştırma kapsamında, aynı katlarda yaşayan bireylerin, farklı katlarda yaşayanlara göre arkadaş olma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (farklı katlarda yaşayan insanların aralarındaki fiziksel uzaklığın, aynı katlarda yaşayanlara göre daha az olduğu durumlarda bile). Dolayısıyla, iki bireyin etkileşime girme olasılığı, hem ortamın düzenine, hem de fiziksel uzaklığa bağlıdır, ve bu işlevler çalışma kapsamında *fonksiyonel uzaklık* olarak adlandırılmıştır.

Ebbesen, Kjos ve Konecni (1976), bu araştırmanın benzerini başka bir yerde yinelediklerinde, aynı bulgulara "yani insanların yakınlaştıkça, arkadaşlık olasılıklarının arttığına" ulaşmıştır (Fehr, 1995, syf-44).

*Görev paylaşımı ve Ortak projeler* insanların belirli görev ve projelerde ortak bir amaca yönelik çalışmalarını sağlamaktadır. Bireylerin birbirleriyle etkileşime geçebilme ve beraber çalışabilme (ekip çalışması) şansına sahip oldukları kurumlarda iş yeri arkadaşlıklarının kurulma olasılığı, bireysel veya çok denetimli operasyonların yapıldığı kurumlardaki iş yeri arkadaşlığı geliştirme olasılığından daha yüksektir (Hodson, 1996; Shah, 1998, alıntılıyan Sias ve ark., 2012).

Son olarak, çalışanlar *iş ile ilgili sorunların* (örneğin, amirle yaşanan problemler gibi) çözümü için bir araya gelebilir, ve böylelikle yeni arkadaşlıklar için bir zemin oluşturabilirler. Örneğin, meslektaşlar, amirlerinin bir çalışma arkadaşlarına adaletsiz biçimde davrandığını gördüklerinde, bu sorunun çözümü için birbirlerine daha da yakınlaşmaktadır. Meslektaşların, anlayışsız amirleriyle baş etme konusunda destek ve tavsiye almak amacıyla gitgide daha çok birlik olmaları, zamanla uyum içerisinde çalışmalarını ve samimi ilişkiler kurmalarını sağlar (Sias & Jablin, 1995).



Şekil 2: İş yeri Arkadaşlığı Gelişim Faktörleri

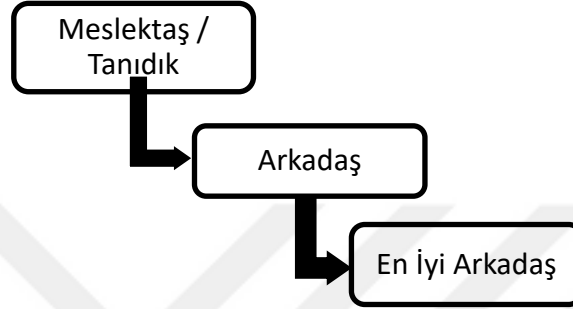
Morrison ve Nolan (2007), arkadaşlığın oluşum sürecini etkileyen faktörler arasında en önemlilerinin algılanmış benzerlik ve fiziksel yakınlık olduğunu belirtmiştir.

Sias & Cahill (1998), arkadaşlığın gelişimiyle ilgili faktörleri ve iletişimsel değişimleri incelemiş, akran arkadaşlığının üç ana geçiş sonucu oluştuğunu bulmuştur; bu geçişler, *meslektaşlıktan/tanışıklıktan arkadaşlığa, arkadaşlıktan yakın arkadaşlığa, ve yakın arkadaşlıktan neredeyse en iyi arkadaşlığa*dir.

Sias & Cahill'e (1998) göre, meslektaşlıktan arkadaşlığa geçiş, bireylerin birbirlerine fiziksel olarak yakın ortamlarda çalışmalarından, ortak görev ve projelerde yer almalarından ve kurumsal sosyalleşme faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Bu geçiş sırasında meydana gelen iletişimsel değişimlerde "bireylerin işle ilgili olmayan kişisel meseleleri daha çok konuşmaya başladığı ve temkinli yaklaşımların azaldığı" gözlemlenmiştir. (Sias & Cahill, 1998)

Arkadaşlıktan, yakın arkadaşlığa geçiş, bir bireyin kişisel problemlerinin veya iş yerindeki sıkıntılarının onu arkadaş bulması için tetiklemeyle gelişir. Bu geçiş sırasında meydana gelen iletişimsel değişimlerde "bireylerin temkinli davranışlarının azaldığı ve aralarındaki iletişimin daha samimi hale geldiği, yanısıra işle ilgili olmayan konularda daha çok konuşmaya başladıkları" gözlemlenmiştir. (Sias & Cahill, 1998)

Yakın arkadaşlıktan, neredeyse en iyi arkadaşlığa geçiş, hayat hadiseleriyle, iş ile ilgili sorunlarla ve zamanın akışıyla ilişkilendirilmiştir. Bu geçiş sırasında meydana gelen iletişimsel değişimlerde "bireylerin samimiyetinin arttığı, birbirlerine karşı temkinli davranışlarının azaldığı ve iş ile ilgili sorunlar hakkında daha fazla konuştukları" gözlemlenmiştir (Sias & Cahill, 1998).



*Şekil 3: İş yeri arkadaşlığının gelişim sürecinde yaşanan geçişler*

Çalışma arkadaşları arasındaki algılanmış benzerlik, tüm geçiş süreçlerini etkileyen ana bireysel faktördür.

#### **1.2.4 İŞ YERİ ARKADAŞLIKLARININ FAYDALARI ve ZARARLARI**

İş yeri arkadaşlıklarının, hem faydaları, hem de zararları bulunmaktadır. Bu kısımda, öncelikle iş yeri arkadaşlığının faydalarından bahsedilecek, sonrasında ise zararlarına değinilecektir.

İş yeri arkadaşlıkları bir bütün olarak, hem çalışan bireyler, hem de kurumlar için oldukça yararlıdır (Song, 2006). İş yeri arkadaşlıkları, çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendiren ve bilgi paylaşımını arttıran bir forum sağlar (Dickie, 2009). Resmi iletişim kanalları dışında, arkadaşlık ağları da çalışanların bilgiye erişebildiği önemli bir araç vazifesi görmektedir. İş yerindeki arkadaşlar adeta birbirlerinin "gözü ve kulağı" olurlar (Rawlins, 1992, alıntılan Sias ve ark., 2012), ve böylece kurumla ilgili temel bilgileri paylaşırlar (Sias ve ark., 2012). İş yeri arkadaşlığı vasıtasıyla, çalışanlar iş yeri ortamıyla ve şahsi yaşamlarıyla ilgili duygusal his ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşma fırsatı bulurlar.

Üstelik, iş yerinde kurulan kaliteli arkadaşlıklar ve bu arkadaşlıkların tecrübe edilmesi çalışanların psikolojik güvenliklerini kuvvetlendirdiği gibi (Carmeli ve ark., 2009), mutluluklarını da artırır (Dickie, 2009). Bunun nedeni, iş yeri ortamında stres ve endişeye maruz kalan kişilerin arkadaşlarından duygusal destek almasıdır (Sias, 2009, Morrison, 2009). Morrison (2009), kadın çalışanların, iş yeri stresiyle başa çıkabilmek için sosyal ve duygusal destek aradıklarını ortaya çıkarmıştır. İş yeri arkadaşları, özellikle de kadın çalışanlar, iş ortamında stres çeken meslektaşlarına destek olmaktadır (Morrison, 2009).

Dahası, arkadaşlıklar çalışanların kariyer gelişimine de katkı sağlamaktadır (Sias, 2009). Kaliteli iş yeri arkadaşlığının, çalışanların öğrenme davranışları üzerinde olumlu etkisi vardır (Carmeli ve ark., 2009). İşe yeni başlayıp, iş yerindeki diğer çalışanlarla kolaylıkla arkadaşlık kurabilen bireyler, iş ile ilgili detay ve bilgileri diğerlerine göre daha hızlı öğrenirler, çünkü arkadaşlık çalışanlar, ve çalışanlarla amirler arasındaki iletişimi kuvvetlendirir (Sias & Cahill, 1998). Arkadaşlıklar, iletişim kalitesini artırarak, liderler ile çalışanlar arasındaki mübadele ilişkisinin niteliğini kuvvetlendirir (Herman ve ark., 2008).

Son olarak, iş yeri arkadaşlıkları, çalışanlar arasındaki güven, empati ve sempatiyi arttırmaktadır. Arkadaşlıklar, çalışanların arasında bilgi paylaşımının artmasını sağladığı gibi güven, empati ve sempati oluşmasını teşvik etmektedir. Birbirleriyle arkadaş olan meslektaşlar, içlerinden biri zor duruma düşünce yardım etme eğilimindedirler, bir çalışanın zor zamanında güvenebileceği birilerinin olması oldukça faydalıdır (Ingram & Zou, 2008).

İş yeri arkadaşlığı, hem çalışanlar, hem de kurumlar için oldukça faydalıdır, ancak bazı zararları da bulunmaktadır. Öncelikle, iş yeri arkadaşlıklarının zamanla, ileride cinsel taciz suçlamalarına neden olabilecek, romantik ilişkilere dönüşme riski bulunmaktadır (Berman ve arkadaşları, 2002)

Üstelik, iş yerleri çalışanların güç, terfi ve kariyer ilerlemesi için birbirleriyle rekabet halinde oldukları birer siyasi arenadır. Dolayısıyla, iş yeri arkadaşlıkları, çalışanların birbirlerine duydukları güvenle paylaştıkları kişisel sırların, gelecekte aleyhlerine kullanılabilme olasılığı nedeniyle, siyasi zafiyetlere yol açabilmektedir (Berman ve ark., 2002).

İş yeri arkadaşlığı, personel değişim oranlarını da ciddi biçimde etkileyebilmektedir. (Berman ve ark., 2002). Bir çalışanın arkadaşı veya arkadaşının arkadaşı kuruma karşı duyduğu

memnuniyetsizlikten dolayı işi bıraktığında, çalışanın iş memnuniyetinin ve işten ayrılma niyetinin bu olaydan etkilenme ihtimali, çalışanın arkadaşı olmayan birinin işten ayrılmasından dolayı oluşan etkilenme olasılığından, daha kuvvetlidir. Dolayısıyla, çalışanın arkadaşı veya arkadaşının arkadaşı işi bıraktığında ve işten ayrılma nedeni çalışan (geride kalan) tarafından iş memnuniyetsizliği olarak algılandığında, çalışanın iş memnuniyetini etkileme olasılığı yüksektir (Krackhardt & Porter, 1985).

İş yeri arkadaşlığı, ciddi biçimde dikkat dağınıklığına (oyalanmaya) sebebiyet verebilmektedir. İş yeri arkadaşlığı sonucu "çalışanlar arasında sohbet ve eğlenceye fazla vakit ayrılması" yanısıra "iş ve eğlence vakitlerinin birbirine karışması" çalışanların iş verimini düşürmektedir. Bu vaziyet, çalışanların birbirlerine fiziken yakın olduğu durumlarda daha da kötüleşmektedir (Morrison & Nolan, 2007).

İş yeri arkadaşlığının sebep olduğu bir diğer sorun ise, çalışanların arkadaşlık ilişkileri uğruna şirketin çıkarlarına zarar vermesidir (örneğin; adam kayırma). İş yeri arkadaşlıkları, çalışanların kuruma duydukları sadakati derinden sarsabilir, çeşitli konularda hüküm vermeyi zorlaştırabilir, menfaat çatışmalarına veya adam kayırmalara sebep olabilir. Tüm bu sebeplerden dolayı, bazı yöneticiler iş yeri arkadaşlıklarına karşıdır (Morrison & Nolan, 2007; Berman ve ark.,2002).

Son olarak, iş yeri arkadaşlığı kurmuş bir çalışan, sıklıkla, diğerleriyle iş arkadaşı veya sadece normal arkadaş olarak ilgilenme karmaşasıyla, yani iki yönlü rol gerginliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, kurum içi rolleri gereği amirlerin herhangi bir çalışanı kayırmamaları gerekmektedir. Ancak, astıyla arkadaş olmuş bir amir, arkadaşlığı oluşturan karşılıklılık prensibi gereği, arkadaşına iyilik yapma zorunluluğu duyabilir. Bu tür ikilemler, bireyi bazı durumlarda, arkadaşlık kimliğini mi yoksa kurumsal kimliğini mi kullanması konusunda çelişkide bıraktığından, bireylerin gerginleşmesine sebep olabilir (Bridge & Baxter, 1992; Morrison & Nolan, 2007). Çalışanların, arkadaşlık ve iş ilişkilerini birbirine karıştırmaları sonucu içine düştükleri iki yönlü rol gerginliği (veya ikilem) durumu, bu çalışmanın ileri ki kısımlarında tartışılacaktır.

İş yeri arkadaşlıklarından kaynaklanan sayısız probleme rağmen, iş yeri arkadaşlığının faydalarının, yol açtığı sorunlara üstün geldiği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Sias

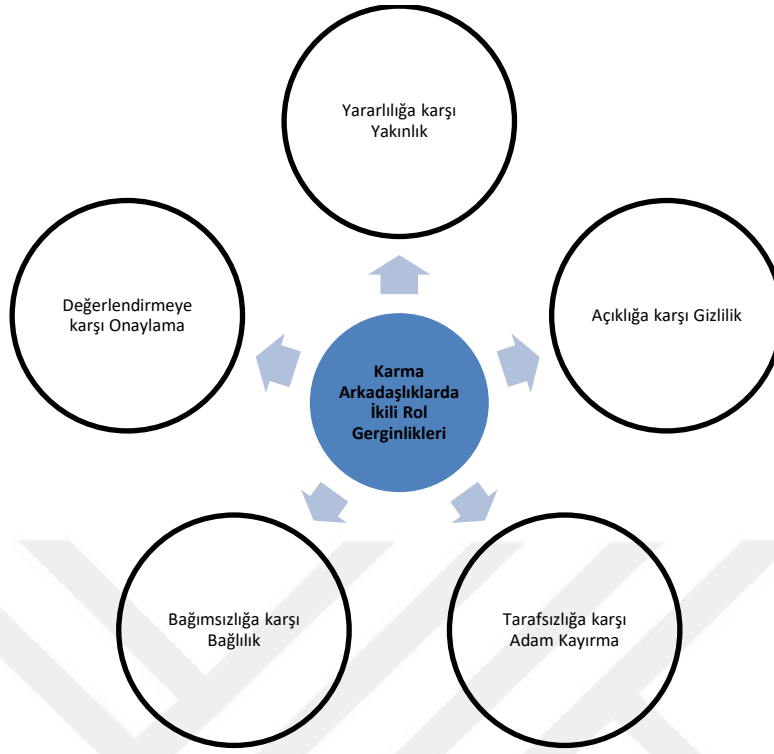
ve ark., 2012). Bu nedenle, kurum ve yöneticiler, iş yeri arkadaşlığını tamamen yasaklamak yerine, yukarıda bahsedilen sorunların (zararların) oluşmasını engelleyici önlemler alabilirler.

Yöneticiler, ofis aşklarıyla (romantizmiyle) ilgili iş yeri politikaları uygulayabilirler. Bu önlem, cinsel taciz iddialarıyla sonuçlanabilecek arkadaşlık eğilimlerini azaltacaktır. Çalışanların olası menfaat çatışmalarına karşı eğitilmesi ve duyarlı hale getirilmesi, bu tür sorunların azaltılması için bir diğer yöntemdir. Örneğin, yöneticiler; adam kayırma, çalışanların yanlış yönlendirmesi ve duygu sömürsü konularında eğitime tabi tutulabilir. Bazı durumlarda, kurumsal rollerini netleştirici ifadeler (örneğin "şu anda bir arkadaşım olarak değil, amirin olarak konuşuyorum") kullanmaları istenebilir. Çalışanlar da, arkadaşlıklarını bozmadan, kurumsal bağlılıklarını arkadaş sadakatinden üstün tutmaları konusunda eğitime tabi tutulabilir (Berman ve ark, 2002).

### **1.2.5 İŞ YERİ ROLÜNÜN ARKADAŞLIKLARLA HARMANLANMASI İKİLEMİ**

Arkadaşlık kişisel ve duygusal bir ilişkidir. Arkadaşlık karşılıklı ilgilenme, çift taraflı iyilik, ortak faaliyetler ve samimiyet ile karakterize edilebilmektedir (Helm, 2003; Hruschka, 2010; Ingram & Zou, 2008). İş yeri arkadaşlığı (bir iş ilişkisi biçimi), resmi iş ilişkileri ile karıştırılabilen bir arkadaşlık türüdür (Ingram & Zou 2008). Resmi iş ilişkilerinin, iş yeri arkadaşlığı ile birleşmesi "harmanlanmış (karma) arkadaşlık" terimiyle ifade edilmektedir.

Resmi iş ilişkilerine benzer şekilde, iş yeri arkadaşlığı da, usulen kurullarla belirlenmiş olmasa da, bir rol biçimi olarak nitelendirilebilir (Bridge & Baxter, 1992). Arkadaşlığa taraf olan bireylerin üstlenmesi beklenen vazifelerden bazıları, arkadaşı için iyilik yapmak yanısıra arkadaşıyla sırlarını ve bilgilerini paylaşmak olabilmektedir. Bu durum, çalışanları, iş rollerinin gerektirdiği bazı görevleri yerine getirme konusunda çelişkiye düşürebilir. Dolayısıyla, çalışan arkadaşlığına mı yoksa kurumsal sorumluluğuna mı öncelik vermesi konusunda ikilem yaşayabilir. Arkadaşlık ilişkisi kuvvetlendikçe, çalışanın ikilem yaşama veya çelişkiye düşme durumu daha mühim bir hal almaktadır (Bridge & Baxter, 1992). Yakın bir arkadaşıyla aynı iş yeri ortamını paylaşan hemen hemen herkes (akran ilişkisi veya ast-üst ilişkisi farketmeksizin), kendisini "arkadaş" ve "iş arkadaşı" kimliklerinden oluşan ikili rol karmaşasının içerisinde bulabilir. Bu durum, bireyler üzerinde aşağıda belirtildiği gibi bazı diyalektik gerilimlere (*dialectical tensions*) yol açabilmektedir.



Şekil 4: Harmanlaşmış Arkadaşlıklarda İkili Rol Gerginliği<sup>1</sup>

Arkadaşlığın iş rolüyle karıştırılması sonucu ortaya çıkan diyalektik gerilimlerden ilki *tarafsızlığa karşı adam kayırmadır*. Resmi iş ilişkileri gereğince, bir kurumun tüm çalışanlarına adil ve tarafsız şekilde muamele etmesi, temel bir beklentidir. Bu bağlamda, kararlar sadece gerçekçi, gayri şahsi ve rolün gerektirdiği kriterle dayanarak alınmalıdır. Adam kayırmanın ve taraf tutmanın olduğu iş yerlerinde, çalışanlar arasında olumsuz düşünceler oluşabilir. Buna karşılık, arkadaşlığı oluşturan bireyler, arkadaşlarının kendilerine özel muamele göstermelerini ve diğerlerine karşı leyhlerine karar almalarını isterler, böylelikle birbirlerini özel ve eşsiz bir konumda tutmuş olurlar (Bridge & Baxter, 1992).

Karma arkadaşlıklar sonucu ortaya çıkan diyalektik gerilimlerden bir diğeri ise *açıklığa karşılık gizlilik*. Arkadaşlıkta, tarafların birbirlerine karşı tamamen açık ve dürüst olmaları, birbirlerine güvenmeleri ve aralarında sınırlarını paylaşmaları beklenir. Ancak, kurumlarda belirli bilgilerin herkesle paylaşılmaması ve gizli tutulması gerekebilmektedir. Örneğin,

<sup>1</sup> Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 56(3), 200-225

amirler üstlendikleri roller gereği, gizli tutulması gereken bazı bilgilere sahip olabilirler. Dolayısıyla, amirler bu gibi gizli bilgileri arkadaşlarına (emrinde çalışan), özellikle de bu bilgi arkadaşının geleceğini ilgilendirdiği zaman, ifşa edip etmeme konusunda gerilim yaşayabilmektedir. (Bridge & Baxter, 1992; Morrison & Nolan, 2007).

Bireylerin karma arkadaşlıklarda karşılaştıkları bir diğer diyalektik gerilim ise *yararlılığa karşı yakınlıktır*. Gerçek arkadaşlık, karşı tarafın kıymetinden dolayı kurulan ve her iki tarafın birbirlerine ilgi/sevgi gösterdiği arkadaşlıktır. Arkadaşlığı oluşturan bireylerin, karşı tarafın sergilediği iyiliğe iyilikle karşılık vermesi beklenmektedir. Bu durum, arkadaşlığın sadece karşılıklı ilgi ve sevgi için mi olması gerektiği, yoksa arkadaşlık ilişkisinin getirdiği avantaj ve çıkarlardan faydalanılması mı gerektiği konusunda bir ikilem oluşturmaktadır.

Karma arkadaşlık ilişkisi kurmuş çalışanlar, diyalektik gerilimlerden biri olan *bağımsızlığa karşı bağlılık* unsuruyla karşılaşabilirler. Ortak paylaşılan bir ortam ve belirli bir fiziksel yakınlıkta beraberce çalışmak, çalışanların birbirlerine bağlanmalarını ve karşılıklı dayanışmayı sağlar. Kurumsal işe alım prensipleri de, birbirlerine benzer özelliklere sahip bireylerin işe alınmasını ve böylece çalışanlar arasında iş yeri arkadaşlıklarının kurulmasına ve sürdürülmesine neden olabilir. Ancak, çalışanların gün içerisinde sık sık arkadaşlarıyla iletişimde halinde olması, ihtiyaç duydukları özel vakitleri ve bağımsızlığı engelleyip, arkadaşlıklarını tehlikeye atabilmektedir (Bridge & Baxter, 1992).

Karma arkadaşlıklar sonucu ortaya çıkan diyalektik gerilimlerin sonuncusu ise *değerlendirmeye karşı kabullenmedir. acceptance*. Arkadaşlıklar, karşılıklı doğrulanma ve kabullenme beklentisiyle kurulurken (örneğin, arkadaşının iş ile ilgili sorunlardan kaynaklanan endişelerine karşı empati göstermek gibi), iş arkadaşları birbirlerini iş rolleriyle ilgili çıkar rekabeti veya performans değerlendirme süreçleri bulabilmektedir. (Bridge & Baxter, 1992; Morrison & Nolan, 2007).

Karma arkadaşlık ilişkisi içerisindeki iki çalışan, bu tür diyalektik gerilimlere maruz kaldıklarında, ortaya bazı iletişimsel ikilemler (*communicative dilemmas*) çıkar. Örneğin, arkadaşların birbirlerine tamamen açık olduğu durumlarda, gizlenmesi gereken bir şirket sırrının paylaşılması sonucu, kurumsal gizlilik ilkesi ihlal edilebilir. Bunun tam tersi durumda ise, sırrın arkadaşla paylaşılmaması sonucu, arkadaşlığın gerektirdiği karşılıklı güven ilkesi

sarsıntıya uğrayabilir. Eğer taraflar, diğer çalışanların mevcut bulunduğu bir ortamda, birbirleriyle arkadaş sıfatıyla samimi bir şekilde etkileşime girerse, kurumsal tarafsızlık beklentisi de çığnenebilir. Bunun aksine, tarafsızlık ilkesi gereği kişiye özgü ve destekliyici etkileşimlerden kaçınıldığında, arkadaşlığı oluşturan beklentilerden bazıları baltalanabilir.

Tüm bu ikilemlerin (çelişikili gerilimlerin) idare edilebilmesi için, karma arkadaşlık ilişkisine bulaşmış bireyler, Baxter (1988) tarafından önerilmiş 3 temel stratejiyi uygulayabilirler. Bunlar, *seçme*, *ayırma* ve *bütünleştirme* olarak adlandırılmaktadır.

*Seçme stratejisi*, bir rolün, diğer bir role tercih edilmesini içermektedir. Örneğin, bir birey, arkadaşlığına iş yerindeki pozisyonu pahasına öncelik tanımayı tercih edebilir, veya bunun tam zıttı gerçekleşebilir. Morrison ve Nolan (2007), iki yönlü rol gerilimine maruz kalan birçok insanın büyük bir olasılıkla arkadaşlıklarını, kurumsal sorumluluklarından üstün tutacaklarını belirtmiştir. *Ayırma stratejisi*, iş yerindeyken arkadaşlık sorunlarından, iş dışındaysa iş ile ilgili sorunlardan kaçınmayı içermektedir. *Bütünleştirme stratejisi*, aynı anda hem arkadaşlık ilişkisinin, hem de iş sorumluluğunun gerekliliklerini yerine getirmeyi içermektedir.

Bu ikilemlerin, çalışma kapsamında tartışılmasının nedeni, çalışanların iş yerindeki birlik çabası motivasyonlarının analiz sürecinde önemli rol oynamalarıdır. Bir çalışanın birlik çabası motivasyonu, karma arkadaşlıklardan doğan ikilemlerle baş etmede kullanacağı iletişimsel stratejisini belirleyebilmektedir. Örneğin, birlik çabası motivasyonu yüksek bir çalışan, yukarıda bahsedilen diyalektik gerilimlerle karşılaştığında, büyük bir ihtimalle seçme stratejisini (iş rolü yerine arkadaşlığı tercih etmesi) veya bütünleştirme stratejisini (hem arkadaşlığı, hem de iş rolünü sürdürmesi) uygulayacaktır. Öte yandan, birlik çabası motivasyonu düşük bir çalışan, iş yerinde diyalektik gerilimlerle karşılaştığında, büyük bir olasılıkla arkadaşlığı yerine iş rolünü tercih edecek, yani ayırma stratejisini uygulayacaktır.

### **1.2.6 İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARIN ÖNEMİ**

İş yeri arkadaşlıkları, örgütsel davranış çalışmaları kapsamına giren çok önemli bir alandır, ve çeşitli sebeplerden dolayı üzerinde çalışılması gerekmektedir. Aşağıda bu sebeplerden bazılarına değinilmiştir.

Öncelikle, iş yeri arkadaşlığı kavramı, kurumsal insan ilişkileri sisteminin önemli bir parçasıdır. İş yeri arkadaşlığı, hem şirkete, hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağlayan gayriresmi sosyal ilişki biçimidir. İş yeri arkadaşlıkları, çalışanlar arası iletişimi, güveni, sinerjiyi, işbirliğini ve yardımlaşmayı arttırdığı gibi kişisel gelişimi ve iş güvenliğini pekiştirerek iş yerindeki tutum ve davranışları etkilemektedir (Krackhardt & Stern, 1988; Riordan & Griffeth, 1995).

Ayrıca, iş yeri arkadaşlıkları kurumun gayriresmi yapısını temsil eden önemli bir unsurdur. İş yeri arkadaşlıkları, kurumun etkinliğini kuvvetlendirme veya zayıflatma potansiyeline sahip güçlü yapısal birimlerdir (Krackhardt & Stern (1988); Riordan & Griffeth, 1995). Krackhardt & Stern (1988), biçimsel örgütlenme yapısının kendisinin, bünyesindeki daire ve birimleri düzenleyerek, iş yerindeki gayriresmi ilişkilerin gelişimine katkı sağladığını belirtmiştir. Bu yüzden, gayriresmi veya sosyal ağlar (örneğin, iş yeri içerisindeki arkadaşlık ağları), biçimsel örgüt yapısının oluşturduğu düzenlemelerin yansımasıdır (Nielsen ve ark., 2000).

Son olarak, kurumsal yapılarda giderek popülerleşen takım çalışması yöntemi, dikkatleri bu takımları oluşturan bireyler ve bu bireylerin birbirleriyle nasıl anlaştığı konusuna çekmiştir. Birbirleriyle iyi anlaşan insanların, beraber iyi çalışacaklarına, dolayısıyla takım halinde yararlanılmaları gerektiğine inanılmaktadır. Arkadaşlık kavramı ve iş yerinde uyum üzerine çalışılması, daha etkin takımların (ekiplerin) kurulmasına yardımcı olabilir (Nielsen ve arkadaşları, 2000).

İş yeri arkadaşlığı konusunda çalışma yapmanın önemine rağmen, bu alanda halen yeterince çalışma bulunmamaktadır. Riordan & Griffeth (1995), iş yeri arkadaşlığı konusundaki bu açıklığı görmüş ve "kişilerarası iş boyutları açısından başkalarıyla ilgilenmenin (arkadaşlığın) yanısıra arkadaşlık konusunun fazla dikkat çekmediğini, mevcut iş nitelikleri çalışmalarında bahsedilse de bunun gelişigüzel olduğunu" belirtmiştir.

Nielsen ve arkadaşları (2000), iş yeri arkadaşlığı alanının hem deneysel, hem de teorik açıdan fazla incelenmediğini belirterek, bu konudaki açıklığı kabul etmiştir. Nielsen ve arkadaşları (2000), bu alandaki yetersiz gelişmenin, iş yeri arkadaşlığının kurulmasıyla ilgili psikometrik ölçme değerlendirme tekniklerinin eksikliğinden kaynaklandığını ve bu yüzden gelecekte bazı ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Literatür taramasının bir sonraki kısmında, iş yeri arkadaşlığı ve bu arkadaşlığın kurumsal çıktılar ile bağlantısı konusunda geçmişte yürütülmüş çalışmalar tartışılacaktır. Ayrıca, çalışma kapsamında test edilecek hipotezlere de değinilecektir. Her iki konu, bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

### **1.3 KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.3.1 İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI VE KURUMSAL ÇIKTILAR ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE YAPILMIŞ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR**

Arkadaşlık ve bireylerarası ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar, yeni çalışmalar değildir. Diğer bilim alanlarından, filozoflar, antropologlar, sosyologlar ve psikologlar tarafından, uzun yıllardır, arkadaşlıklar üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, Aristo, Nikomakhos'a Etik kitabının, on kitabından ikisini, arkadaşlığa adanmıştır. Kitabında, Aristo, arkadaşlık için, üç temel dayanak tanımlamıştır. Bunlar, faydaya dayalı arkadaşlık, zevke dayalı arkadaşlık ve erdeme dayalı arkadaşlıktır. Bunların arasından, Aristo, gerçek arkadaşlığın, erdeme dayalı arkadaşlık olduğunu savunmuştur (Hruschka, 2010, 4-5).

Bu arkadaşlık çalışmalarının köklü tarihine rağmen, iş yeri arkadaşlığı üzerine yapılan araştırmalar, yeni başlamıştır, ve günümüzde, iş yeri arkadaşlıkları ve bu arkadaşlıkların bireysel ve kurumsal çıktıları üzerine, az miktarda araştırma bulunmaktadır (Milan, 2012).

Mayo'nun (1933) önceki çalışması, iş yerinde, insan ilişkilerinin önemine dikkat çekmiştir. Abraham Maslow, Frederick Hertzberg, Clayton Alderfer, ve David McClelland tarafından yapılan sonraki çalışmalar, iş yerinde, bireylerarası ilişkinin (sosyal ilişki) önemini doğrulamıştır. Bu çalışmalar, iş yeri ilişkisinin, çalışanların motivasyonel seviyelerini ve iş memnuniyetlerini etkileyebilecek önemli bir ihtiyaç (sosyal ihtiyaç) olduğunu savunmuşlardır.

1970'lerin başında, Hackman ve Lawler, bir işin, çalışanların, diğerleriyle ne derecede konuşmasına izin verdiğini incelemek için, iş özelliklerinin bir boyutu olarak, arkadaşlık fırsatı terimini geliştirmişlerdir (Riordan ve Griffeth, 1995; Morrison, 2004). Bu, iş yeri arkadaşlıkları üzerine yapılan çalışmalar için, başlangıç noktası görevi görmektedir.

Hackman ve Lawler (1971), bir Amerikan telefon şirketinden, 208 işçi örneği üzerinde inceleme yapmışlardır, ve arkadaşlık fırsatları ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu yöndeki ilişkinin varlığını keşfetmişlerdir. Ancak, bu özel çalışmada, arkadaşlık fırsatları ile motivasyon veya performans arasında, kayda değer bir ilişki bulunmamıştır (Morrison, 2004).

Bu çalışmalardan sonra, iş yeri arkadaşlığı alanındaki araştırmalar, Riordan ve Griffeth gibi araştırmacılar, bu alanı, geçtiğimiz son on yılda, yeniden değerlendirene kadar azalmıştır (Morrison, 2004).

Riordan ve Griffeth (1995), algılanan arkadaşlık fırsatı ile işle bağlantılı çıktılar arasındaki ilişkinin, teorik temelli bir modelinin hipotezini kurmuşlardır.

Çalışmalarının sonuçları, çalışanın, iş yerinde arkadaşlık fırsatları algısının, işi benimseme ve iş memnuniyeti üzerinde doğrudan etkileri olduğunu, aynı zamanda, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde de dolaylı etkileri olduğunu göstermiştir. İş yerinde arkadaşlık fırsatı algısı, iş memnuniyeti, işi benimseme ve kurumsal bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahipken, işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlar, küçük bir elektrik şirketindeki, 174 çalışanın anket yanıtlarına dayanmaktadır.

Riordan ve Griffeth'in (1995) bulguları, Winstead ve ark. (1995), Nielsen ve diğerleri (2000), ve Morrison (2004) gibi, alanda yapılan, sonraki çeşitli çalışmalar tarafından desteklenmiştir.

Riordan ve Griffeth'in çalışmasının esas sınırlaması, Nielsen ve diğerleri (2000) tarafından belirtildiği üzere, sadece arkadaşlık fırsatı algısı ile bu algının iş çıktıları üzerindeki etkisini dikkate almasıdır. Ancak, bir çalışan için, arkadaşlık kurma fırsatına sahip olup, aynı zamanda bu fırsattan istifade etmekten kaçınmak da mümkündür.

Nielsen, Jex, ve Adams (2000), arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlığın görülme sıklığı olarak adlandırılan, iş yeri arkadaşlığının iki yönünü ölçmek için, sayıların yapısal geçerliliğini destekleyen kanıtları geliştirmek ve sunmak için, iki çalışma yürütmüşlerdir. Ölçeğin, iç tutarlılık, güvenilirlik ve boyutluluğundan sonra, sayılar, ilk çalışmada belirlenmiştir. Nielsen ve arkadaşları, yapısal geçerliliğin kanıtını sunmak amacıyla, ikinci çalışmayı yürütmüşlerdir. Ayrıca bu çalışmada, yeni iş yeri arkadaşlığı ölçeğinin, iş memnuniyeti, işi benimseme, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile nasıl ilişkilendirildiği de araştırılmıştır. Bu özel

çalışmada, veriler, yarı zamanlı mezun öğrencilerden ve üç kurumun çalışanlarından meydana gelen, toplam 116 katılımcıdan toplanmıştır. Ölçek sayılarının, uyuşum, ayırmedici ve nomolojik geçerlilikleri için destek sağlanmıştır. Bu çalışma, iş yeri arkadaşlığı ile etkisel kurumsal bağlılık arasındaki kayda değer ölçüdeki olumlu yöndeki ilişkiyle birlikte, iş yeri arkadaşlığı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki kayda değer ölçüdeki olumsuz yöndeki ilişkiyi de onaylamıştır. Bu bulgular, Riordan ve Griffeth'in (1995) bulguları ile birbirini tutmaktadır. Ancak, Riordan ve Griffeth'in (1995) bulguları, iş yeri arkadaşlığı ile işi benimseme arasında güçlü bir olumlu ilişki olduğunu gösterirken, bu çalışma, böyle herhangi bir ilişkinin varlığını tespit etmemiştir.

Markiewickz ve ark. (2000), yakın arkadaşlığın niteliğinin, işçilerin maaşları ve iş memnuniyetlerini öngörüp öngöremeyeceğini, ve bunun, çalışanın veya arkadaşın cinsiyetinin bir işlevi olarak farklılık gösterip göstermeyeceğini bulmak için, bir çalışma yürütmüşlerdir. Üç farklı işçi grubu (teknoloji işçileri, avukatlar ve orta ve büyük boy kurumlardan yöneticiler) üzerinde yapılan çalışma, arkadaşlık niteliğinin, özellikle bir erkekle olan arkadaşlıkta, kariyer başarısı ve iş memnuniyeti ile ilişkili olduğunu gösteren sonuçlar üretmiştir.

Morrison'da (2004), Riordan ve Griffeth (1995) gibi, iş yerinde gayri resmi ilişkiler ile ilişki üzerine, teorik bir model öne sürmüştür. Modeliyle, Morrison, altı değişken arasındaki karşılıklı ilişkiyi test etmeyi amaçlamıştır. Bu değişkenler, arkadaşlık fırsatı, arkadaşlığın görülme sıklığı, uyuşma, iş memnuniyeti, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetleridir. Bu çalışmanın sonuçları, arkadaşlık fırsatının, iş memnuniyetiyle doğrudan ve olumlu yöndeki ilişkisi, kurumsal bağlılıkla dolaylı ve olumlu yöndeki ilişkisi ve aynı zamanda, işten ayrılma niyetiyle doğrudan ve olumsuz yöndeki ilişkisi hakkındaki Riordan ve Griffeth'in (1995) bulgularını desteklemektedir. Nielsen ve diğerleri'nin (2000), iş yeri arkadaşlığının iki boyutlu modeliyle aynı doğrultuda olarak, Morrison, modelinde, arkadaşlık görülme sıklığını, iş yeri arkadaşlığının değişkenlerinden olarak dahil etmiştir. Arkadaşlık görülme sıklığı ile işten ayrılma niyeti arasında, dolaylı ve olumsuz yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Arkadaşlık fırsatı, iş memnuniyeti veya arkadaşlık görülme sıklığı vasıtasıyla, dolaylı olarak işten ayrılma niyetlerini etkilemiştir.

Ancak Morrison, bu çalışmanın inceleme kısmında, arkadaşlık görülme sıklığının, ölçülmüş iş çıktılarının öncülü olmamasının mümkün olabileceğini, ve arkadaşlık görülme sıklığının ölçülmesinde kullanılan maddelerin veya analiz yöntemlerinin değişikliğe ihtiyacı olabileceğini belirtmiştir. Bunu daha iyi açıklamak için, Morrison, "kurum arkadaşlık fırsatı sağlasa da, arkadaş edinenler, çalışanların kendisidir" diye belirtmiştir. İş yerinde arkadaş sahibi olmanın, kurum veya kurumsal çıkarlara kolaylıkla atfedilebilen birşey olmadığını belirterek açıklamasını bitirmiştir.

Yakın geçmişte, Dotan (2007), arkadaşlıkların neden ve nasıl iş çıktılarını etkilediğini açıklamaya yardımcı olabilecek, bir çerçeveyi önerip, test ederek, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaya katkı sağlamıştır. Dotan, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki ilişki üzerine olan önceki literatürü incelemiş, ve önceki yazarlar tarafından sunulmuş bulgularda, tutarsızlıklar bulmuştur. Verdiği en tipik örnek ise, Riordan ve Griffeth (1995), "arkadaşlık fırsatı ile işi benimseme arasında doğrudan ve olumlu yönde bir etki" bulurken, Nielsen, Jex, ve Adams (2000), aynı ilişkiyi inceleyip, böyle bir etkiye dair herhangi bir kanıt bulamamışlardır. Dotan, bulgulardaki tutarsızlıkların, sadece iki yazar tarafından kullanılan örneklerdeki farklılıkların bir sonucundan ziyade, iş yeri arkadaşlıklarının neden farklı çıktılara yol açtığı hakkında, başka alternatif açıklamaları olabileceğini iddia etmiştir. Dolayısıyla, çalışmasında, arkadaşlık kurmanın öncüllerini kullanarak (iş güvenliği/güveni, eksik rol, uygunluk testi, iş değerleri/ilgi alanları benzerliği (WVLI), fiziksel yakınlık, işe yararlık), iş yeri arkadaşlığının, çeşitli iş çıktılarını etkilemesinde yöntemler önermek için, benzer açıklamalar sunmayı amaçlamıştır. Çalışması, arkadaşlık kurmanın altı faktörünün herbirinin, işi benimseme, iş memnuniyeti, kurumsal bağlılık, kurumsal kimlik davranışı, performans, işten ayrılma ve işe gelmeme üzerindeki doğrudan etkisini incelemiştir.

Çalışmanın sonucu, aşağıda belirtilen, dört bulgu halinde özetlenmiştir.

1. Faktörler ve aynı çıktı üzerindeki etkileri arasında, ilişkinin yönü veya etkinin büyüklüğü açısından fark bulunmaktadır. Örneğin, sonuçlar, arkadaşlık kurmanın altı faktöründen üçünün, iş memnuniyetiyle kayda değer ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir (uygunluk testi, iş güvenliği/güveni ve eksik rol ). Uygunluk testi, diğer iki faktörün neredeyse iki katı büyüklükte betasıyla, iş memnuniyeti üzerinde en

güçlü etkiye sahiptir (sırasıyla 0.154, 0.094, -0.089). Eksik rolün, diğer iki faktörün aksine, iş memnuniyetiyle olumsuz yönden ilişkili olduğu bulunmuştur.

2. Faktörlerin hepsi, her çıktıyla kayda değer ölçüde ilişkili değildir, bazı faktörler, özellikle bazı çıktılar için önemli olup, diğerleri için önemli olmayabilirler. Örneğin, eksik role ve uygunluk testine dayanan arkadaşlıkların, iş memnuniyetiyle kayda değer ölçüde ilişkili olduğu bulunmuşken, işten ayrılma ile kayda değer ölçüde ilişkili olduğu bulunamamıştır.

3. Herbir faktörün, herbir çıktı üzerindeki etkileri arasında farklılık bulunmaktadır.

4. Arkadaşlık kurmanın bazı faktörlerinin, performans, işten ayrılma ve işe gelmeme üzerinde doğrudan etkileri varken, bazı faktörlerin etkileri ise, diğer iş değişkenleri tarafından düzenlenmektedir.

Örneğin, işe yararlık ve iş güvenliği/güveni esasıyla kurulmuş arkadaşlığın, işten ayrılmayla doğrudan ilişkisi olduğu bulunmuşken, kurumsal bağlılığın, iş güvenliği/güveni esasıyla kurulmuş arkadaşlık ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi düzenlediği de bulunmuştur.

### 1.3.2 BU ÇALIŞMA

Bu noktaya kadar incelenmiş literatüre dayanarak, iş yeri arkadaşlığının, iş çıktıları üzerinde, kayda değer bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İş yeri arkadaşlığı, iş memnuniyeti, kurumsal bağlılık, işi benimseme ve performans üzerinde olumlu yönde ilişkilere sahipken, işten ayrılma niyeti ile kayda değer ölçüde olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir. (Hackman & Lawler, 1971; Riordan & Griffeth, 1995; Nielsen ve diğerleri 2000; Markiewicz ve ark. 2000; Morrison, 2004)

Ancak, önceki çalışmaların bazısında bahsedilmesine rağmen, henüz ele alınmamış önemli bir konu bulunmaktadır. Bu konu, çalışanların birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlığı ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırması olasılığıdır. Nielsen ve ark. (2000), Riordan ve Griffeth'in (1995) arkadaşlık fırsatı ölçeği eleştirilerinde, "bir çalışan için, iş yerinde, arkadaş edinme fırsatına sahip olup, aynı zamanda bu fırsattan istifade etmemek de mümkündür" görüşünü savunmuşlardır. Morrison'da (2004), "kurum arkadaşlık fırsatı sağlasa

da, arkadaş edinenler, çalışanların kendisidir" diye belirterek, bu görüşü yinelemiştir. Arkadaşlık görülme sıklığının, ölçtüğü iş çıktılarının öncülü olmamasının mümkün olabileceğini, ve arkadaşlık görülme sıklığının ölçülmesinde kullanılan maddelerin veya analiz yöntemlerinin değişikliğe ihtiyacı olabileceğini de belirtmiştir. Dotan (2007), "bugüne kadar, bilim insanları, iş yeri arkadaşlıklarının ayrımsal etkilerini incelememiş, veya bunları açıklamak için herhangi bir öneri sunmamışlardır" diye belirttiğinde, bu olasılığa atıfta bulunmuştur. Daha sonra, "iş yerinde hangi arkadaşlıkların, dinamikler vasıtasıyla, çeşitli iş çıktılarına yol açtığı halen bilinmemektedir" diye belirterek iddiasını sürdürmüştür.

Bu boşluğu doldurmak için, bu çalışmada, bilginiz dahilindeki, önceki araştırmaların hiçbirinin incelemediği, çalışanların birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisi ele alınacaktır. Bu çalışmada, iş yeri arkadaşlıkları ile ilgili olarak araştırılmış, en yaygın iş çıktıları olan, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki de incelenecektir (Morrison, 2004; Nielsen ve diğerleri 2000; Riordan & Griffeth, 1995).

### **1.3.3 İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI VE İŞ MEMNUNİYETİ**

İş memnuniyeti, insanların, işlerini sevmelerinin veya sevmemelerinin bir derecesidir. İş memnuniyeti, insanların, işleri ve işlerinin çeşitli yönleri hakkında nasıl hissettiğidir. (Spector, 1997, 2).

İş memnuniyeti, çalışanın, günlük olarak derecelendirdiği, farklı yönlerden kaynaklandığı için karmaşıktır, ve bir çalışanın, işine, bilişsel, etkisel ve değerlendirici tepkisinden meydana gelmektedir. (Janićjević, Kovaćević ve Petrović, 2015)

İş memnuniyeti, hem kurumlarda çalışan, hemde onları araştıranlar için, oldukça ilgi çekici bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal davranış araştırmalarında, üzerinde en çok çalışılan kavram olmuştur. (Spector, 1997, s. 1; Dorman & Zapf, 2001)

Hamermesh (2001), "sadece tek bir ölçü, işçilerin, işlerinden elde ettikleri memnuniyet, iş özelliklerinin tüm ihtişamına, nasıl tepki verdiklerinin yansıması olarak gösterilebilir" diye belirttiğinde, iş memnuniyetinin araştırılmasının önemini net bir şekilde ortaya koymuştur.

Hamermesh' göre, iş memnuniyeti, işin tüm yönlerinin, bir işçinin zihninde, teraziye konmasının bir sonucu olarak gösterilebilir (Hamermesh, 2001).

Yıllar geçtikçe, iş memnuniyeti, çalışan davranışları ve çıktıları üzerindeki muhtemel etkileri nedeniyle, kurumsal davranış alanındaki bilim insanlarının, oldukça dikkatini çekmiştir (Dorman & Zapf, 2001). İş memnuniyetinin, iş performansını etkilemesi muhtemeldir. Basitçe söylemek gerekirse, mutlu bir çalışanın, üretken bir çalışan olması muhtemeldir. Ayrıca, tamamen ayrılma veya işten ayrılma niyetine sahip olma, işe gelmeme veya işe geç gelme gibi, çalışan geri çekilme davranışlarına yol açması da muhtemeldir (Spector, 1997, s. 58-64; Riordan ve Griffiths, 1995; Morrison, 2004; Mbah ve Ikemefuna, 2012 ve Regts ve Molleman, 2013).

İş memnuniyeti/memnuniyetsizliğinden kaynaklanması muhtemel diğer çıktılar, tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik sağlık, zarar verici davranışlar ve yaşam memnuniyetini içermektedir. Ancak, iş memnuniyeti ile bu kurumsal çıktılar arasındaki nedensel ilişkinin kurulması için, yeterli miktarda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Spector, 1997, s. 65-70).

Kurumda, iş memnuniyetinin önemi dikkate alındığında, iş memnuniyetinin muhtemel öncüllerini bulmak için, yıllar boyunca çalışmalar yapılmıştır. Şu ana kadar, hem bireysel, hemde kurumsal seviyelerde, iş memnuniyetini etkileyen faktörler tanımlanmıştır. (Janićjević ve ark. 2015)

Bireysel faktörler, bir kişinin, bir işte neden olduğu, iş memnuniyetini etkileyebilecek faktörlerdir (Spector, 1997, s. 30). Bu faktörler, kişisel menfaatlerin, işle, hizmet süresi ve yaşla, hiyerarşideki konumla ve genel yaşam memnuniyetiyle eşleşmesinden meydana gelmektedir.

Kurumsal seviyede, iş memnuniyetinin faktörleri, telafi sistemi, iş özellikleri, çalışma şartları, liderlik biçimleri, terfi fırsatları ve iş arkadaşı ilişkilerini içermektedir (Janićjević ve ark. 2015). Spector, bu faktörlerden, çevresel faktörler olarak bahsetmektedir. Bu faktörler, iş ve iş çevresi ile ilişkili olan faktörlerdir. Bu faktörler, çalışma ortamını düzenler, ve çalışanların, işleri için, onlar için önemli olanı yapmaktan alıkoyar veya bunu kolaylaştırırlar.

Janićijević ve ark (2015), yönetimin, bu faktörleri, bireysel faktörlerden daha kolay bir şekilde kontrol edebileceği nedeniyle, yönetim için, kurumsal faktörlerin çok önemli olduğunu savunmuşlardır. Yönetim, kurumsal faktörleri değiştirerek, çalışanların iş memnuniyeti seviyesini yükseltebilmektedir.

Kurumsal faktörler içinde, çalışanların iş memnuniyetini, kayda değer ölçüde etkileyen, çok önemli bir faktör olan, iş yerinde sosyal veya gayri resmi ilişki fırsatı da bulunmaktadır. Janićijević, ve ark. (2015), iş memnuniyetinin kurumsal faktörleri ile ilgili incelemelerinde, iş yerinde, arkadaşça bir ortam yaratan, iş arkadaşları arasındaki iyi ilişkilerin, çalışanların memnuniyet ve önem faktörü olarak derecelendirdiği, her iki faktörde de kendini gösterdiğini bulmuşlardır.

Bu çalışmada, iş yerinde arkadaşlık fırsatının, çalışanların iş memnuniyeti üzerindeki muhtemel etkisini inceleyeceğiz. Başka çalışmalarda, arkadaşlık fırsatları ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu yönde ilişki belirtilmiştir. (Hackman & Lawler, 1971; Riordan & Griffeth, 1995; Winstead ve ark. 1995; Nielsen ve ark. 2000, ve Morrison, 2004). Bu çalışmaların çoğu, özellikle Kuzey Amerika gibi gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Bu ilişkiyi, farklı kültürel birikime ve iş durumlarına sahip, daha az gelişmiş bir ülkeden elde edilen verilerle test edeceğiz.

Önceki çalışmalarla tutarlı olarak, arkadaşlık fırsatının, iş memnuniyetiyle olumlu yönde ilişkili olduğuna dair hipotez kurduk.

*H1: Arkadaşlık fırsatı, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilidir.*

Arkadaşlık Fırsatı ————— İş Memnuniyeti

Ayrıca, iş memnuniyeti, personel değişim oranını ve işten ayrılma niyetlerini öngören, temel bir değişken olarak da tanımlanmıştır. (Riordan ve Griffiths, 1995; Morrison, 2004, Regts ve Molleman, 2013; Mbah ve Ikemefuna, 2012). Bu çalışma, iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi de test edecektir. İş memnuniyetinin, işten ayrılma niyetlerine, olumsuz yönde etki ettiği hipotezini kurduk.

*H2: İş memnuniyeti, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkilidir.*

İş Memnuniyeti ————— İşten Ayrılma Niyetleri

### 1.3.4 İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Personel değişim oranı, herhangi bir zamanda, işveren tarafından, başkasıyla değiştirilmesi gereken, ortalama çalışan sayısının oranıdır (Mbah & Ikemefuna, 2012). Ansari ve ark. (2014), bunu, bir işverenin, çalışan kaybı veya kazanımındaki oranı olarak tanımlamaktadırlar. İstemli ve istemsiz olmak üzere, iki tür personel değişim oranı bulunmaktadır.

İstemli personel değişimi, kurumdan ayrılma seçimi çalışan tarafından yapıldığında gerçekleşir. Diğer yandan, istemsiz personel değişimi, fesihleri konusunda, çalışanın hiçbir seçeneği olmadığında gerçekleşir. İstemsiz personel değişimi, aşağıdaki durumlarda gerçekleşebilir: işten çıkarma, personel sayısını azaltma/işçiye gereksinim duyulmaması, emeklilik, uzun süreli hastalık, fiziksel/zihinsel engel, yurt dışına gitme/taşınma ve ölüm. (Mbah ve Ikemefuna, 2012)

İstemli personel değişimi, araştırmacıların ana odak noktası haline gelmiştir, ve araştırmacıların çoğu tarafından, değerli çalışanların kaybı olarak kullanılmaktadır (Bigliardi ve ark. 2005). İstemli personel değişimi gerçekleşmeden önce, memnuniyetsizliği işten ayrılmaya çeviren, işten ayrılma bilişini olarak tanımlanan, bazı önemli mekanizmalar bulunmaktadır. Bu bilişler, ayrılmayı düşünme, arama niyeti ve ayrılma niyetinden (işten ayrılma niyeti olarak da bilinen) oluşmaktadır (Sager, Griffeth & Hom, 1998).

Çalışanların, herhangi bir nedenden dolayı, işten ayrılması, kurum ve kurumdaki kişilere etki etmektedir. Çalışanların işten ayrılmaları, kurumun insan sermayesi kaybını temsil eden, oldukça pahalı ve istemli ayrılmalardır, ve bundan sonra gerçekleşen, boşalan kadroyu doldurma süreci, kurum için, yüksek maliyetler içermektedir (Mbah & Ikemefuna, 2012). Kurumun, ayrılan çalışanın yerinin doldurulması için, katlanması gerektiği maliyetlerden bazıları; kalifiye yeni çalışanın aranması, uygun birinin seçilmesi, seçilmiş yeni çalışanın işe başlatma sürecinden ve resmi ve gayri resmi eğitimden geçirilip, performansının, ayrılan çalışanın seviyesine getirilmesi maliyetleridir. Değiştirme masrafları dışında, istemli personel değişiminin, çıktılar üzerinde doğrudan etkileri bulunmaktadır (çıktılar azalacak, veya mesai ödemeleri pahasına sürdürülecektir). Ayrıca, çalışanların işten ayrılmalarının, kalan çalışanlar üzerinde de sosyal ve psikolojik etkileri bulunabilir (Mbah & Ikemefuna, 2012).

Belki de bundan dolayı ve personel değişimi ile ilişkili diğer yüksek maliyetlerden ötürü, işten ayrılma, kurumlar ve araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmiştir (Hom & Griffeth, 1995; Sager, Griffeth & Hom, 1998; Griffeth, Hom & Gartner, 2000; Moss holder, Sutton & Henagen, 2005; Ansari ve ark. 2014; Maertz Jr., Boyar & Pearson, 2012; Allen & Griffeth, 2000; Hom & Kinicki, 2001; Steel & Lounsbury, 2009).

Araştırmacılardan bazıları, personel değişiminin muhtemel öncüllerini tanımlamaya çalışmışlardır. Birçok çalışmada, personel değişiminin öncülleri olarak; iş memnuniyeti, ayrılma veya kalma niyetleri ve iş alternatifleri, devamlı bir şekilde gösterilmektedir. Bu üç öncül, personel değişiminin esas mekanizmaları olarak kabul edilebilir (Steel & Lounsbury, 2009). Personel değişiminin, kişisel faktörler (yaş, görev süresi ve kabiliyet), işle ilgili faktörler (örneğin iş stresi ve kurumsal boyut) ve diğer davranışsal öngöstergeler (iş arama) gibi, başka çeşitli değişkenleri bulunmaktadır.

Bu çalışmada, konumuz ayrılma niyetleridir (işten ayrılma niyetleri). İşten ayrılma niyetleri, personel değişimi üzerinde, doğrudan nedensel etkisi olan, son ve en önemli bilişsel değişken olarak kabul edilmektedir. Personel değişim oranı, işten ayrılma niyetlerindeki değişim ile değişmektedir (Mobley ve ark. 1979; Bigliardi ve ark. 2005).

İşten ayrılma niyetlerinin, personel değişiminin istemli yönlerine odaklandığı, ve personel değişiminin istemsiz öncüllerinin önüne geçtiği için, üzerinde başlı başına incelenmesi gereken, oldukça önemli bir değişken olduğu savunulmaktadır (Lance, 1988). İşten ayrılma niyetlerinin incelenmesi, birçok nedenden ötürü, oldukça önemlidir. İlk olarak, gerçek personel değişimi incelemesinden çıkarılan sonuçlar, işlevsiz personel değişimi üreten faktörlerin önlenmesine yardımda gecikebilir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetlerini incelemek, personel değişimini önleyici tedbirler alınmasına yardımcı olmaktadır.

Dahası, işten ayrılma niyetleri yüksek olan çalışanlar, gerçekten işten ayrılanlara kıyasla, kuruma, maliyeti daha yüksek olabilir. Verimlilikleri düşebilir, ve kurumdaki, devam eden mevcudiyetleri, kurumun, tam verimli yeni çalışanlara ödeyebileceği maaşı, onlara ödemeye devam edeceği anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyetleri yüksek olan çalışanlar, etkileşim halinde oldukları diğer çalışanları etkileyebilecek, kurumsal olarak istenmeyen tavırlar sergilerler, ve bu da, verimliliğin etkilenmesine yol açar (Harris, Kacmar & Witt 2005).

Ancak, işten ayrılma niyetleri, gerçek personel değişiminden önce gerçekleşen, en son mekanizma olduğu için, (Bigliardi ve ark. 2005), istemli personel değişiminin öncüllerinin çoğunun, işten ayrılma niyetleri üzerinde de etkisi bulunmaktadır.

Bir çalışanın ayrılma veya kalma niyetini etkileyen, iş yönü, iş yerinde arkadaşlıktır. İş yerinde, kaliteli arkadaşlık bağları kurmuş olan bir çalışan, kurumdan ayrılmayı istemeyebilir. Kurumda, diğerleriyle olan bağları nedeniyle, çalışan, kurumun bir parçası haline gelir (Mitchell ve ark. 2001).

Mossholder, ve ark. (2005), iş arkadaşlarıyla daha çok yakın ilişkisi olan çalışanların, çalıştığı kuruma daha çok bağlı olduğunu, ve dolayısıyla, işlerinden ayrılmalarının daha düşük bir ihtimal olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca, Maertz ve Griffeth (2004), tarafından tanımlananlar içinde, personel değişiminin, sekiz ayırt edici motivasyonel gücü, kurucu güçlerdir (kurumda diğerlerine bağlılık). Arkadaşlara, iş arkadaşlarına ve takım arkadaşlarına olan güçlü bağlılık, kişinin, işinden ayrılma kararından vazgeçmesini sağlar.

Dolayısıyla, iş yerinde kaliteli arkadaşlıklara sahip olmak, işçinin, kolaylıkla ortadan kaldırmak istemeyeceği, iyi bir sosyal sermayeyi temsil etmektedir. Arkadaşlarıyla dirsek temasını sürdürme çabası, çalışanın, işinden/kurumundan ayrılma istekliliğini düşürür.

İş yeri arkadaşlığı araştırmasında, "arkadaşlık görülme sıklığı", çalışanların arkadaşlıklarının mevcudiyetini temsil etmek için kullanılan terimdir. Bu değişkenin, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Nielsen ve ark. 2000; Morrison, 2004).

Sadece, iş yerinde arkadaş sahibi olmak, çalışanın işten ayrılma niyetlerini etkilemez, aynı zamanda, iş yerinde arkadaşlık kurma fırsatlarının mevcudiyeti de, işçilerin iş memnuniyetini etkiler, ve ayrılma niyetlerini düşürür (Riordan & Griffeth, 1995; Nielsen ve ark. 2000; Morrison 2004).

İşlerin sıkı bir şekilde denetlendiği, sosyal ilişkilerin kurulma fırsatının hiç olmadığı veya az olduğu bir kuruma kıyasla, çalışanların, gayri resmi etkileşimlerin izin verildiği bir kurumda, daha memnun olmaları muhtemeldir. Çalışanlara, gayri resmi ilişkiler (arkadaşlık gibi) kurma fırsatı sağlamak, çalışanların, en önemli insan ihtiyaçlarından biri olan, sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına izin verir. Ve memnun bir çalışanın, işinden ayrılması, daha düşük bir

ihtimaldir. Dolayısıyla, iş yerinde arkadaşlık fırsatının, çalışanların işten ayrılma niyetlerine, dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz yönde bir etki yapacağına hipotezini kurduk.

*H3: Arkadaşlık fırsatı, işten ayrılma niyetleri ile dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz yönde ilişkilidir.*

Arkadaşlık Fırsatı ————— İş Memnuniyeti ————— İşten Ayrılma Niyetleri

### **1.3.5 İŞ YERİ ARKADAŞLIĞI VE ÇALIŞANLARIN BİRLİK ÇABASI MOTİVASYONU**

İş motivasyonu, işe bağlı davranış göstermek ve bunun şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için, hem bireyin içinden ve hem de birey dışından gelen, bir dizi enerjik güçtür (Pinder, 1998; Lathan & Pinder, 2005). Dolayısıyla, bireylerin motivasyonları, herhangi bir zamanda, şekil, yoğunluk, yön ve süre açısından değişiklik gösterebilmektedir.

Barrick, Stewart & Piotrowski (2002), farklı türde çabaların, farklı iş davranışlarını motive ettiğini öne sürmüşlerdir, ve iş davranışlarını etkileyen, üç güdüsel çabayı tanımlamışlardır. Bunlar, birlik çabası (kişisel ilişkilerde kabul görme ve diğerleriyle geçinmeyi elde etme adına yapılan eylemler), mevki çabası (bir mevki hiyerarşisinde, üstünlük ve güç elde etme adına yapılan eylemler) ve başarı çabasıdır (görevleri başarmak adına yapılan eylemler).

Bu üç çaba, sırasıyla; Yakın İlişki İhtiyacı (Naff), Güç İhtiyacı (Npow) ve Başarı İhtiyacı (Nach) olarak adlandırılan, McClelland'ın (1965) üç öğrenilmiş ihtiyaçlarından gelmektedir (Brutus & Greguras, 2008).

Bu çalışmada, iş yeri arkadaşlığı ve iş çıktıları arasındaki ilişkide rolünü ele alarak, (bu çabalar arasından) sadece Birlik Çabası Motivasyonunu dikkate alacağız.

Barrick ve ark. (2002) tarafından tanımlanan Birlik Çabası Motivasyonu, kişisel ilişkilerde kabul görme ve diğerleriyle geçinmeyi elde etme adına yapılan eylemleri temsil etmektedir. Bu özel motivasyon çabası, tüm insanlar için, çok önemli olmayabilir. Bu nedenle,

bireylerarası ilişkiye katılım, herkes için, aynı oranda önemli değildir (Barrick ve ark. 2002; Regts & Molleman, 2013). Arkadaşlarla vakit geçirmek ve bireylerarası ilişki kurmak, herkesin ilgisini çekmemektedir.

Belki de, bireylerin kişilik özellikleri, bireyler için, yakınlık motivasyonunun önemindeki, bu farklılıkların sebebi olabilir. Barrick ve ark. (2002), uyumluluğun, Birlik Çabası Motivasyonunu öngören, temel kişilik özelliği olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla, uyumluluğu yüksek olan kişiler, diğerleriyle geçinmek için, daha motivedirler.

İş yerinde arkadaşlık ilişkisi kurmak için, bazı kişilerin motive olamamasının diğer bir nedeni de, arkadaşlıklarla, iş rollerinin birbirine karışmasıyla ilişkili anlaşmazlıklardan kaçınmak için olabilir. Arkadaşlığın kendisi, dahil olan bireyler tarafından oynanması gereken roller (resmi olarak saptanmamasına rağmen) yaratmaktadır (Bridge & Baxter, 1992; Morrison & Nolan, 2007). İş yeri arkadaşlığına sahip bir çalışan, sıklıkla, iş arkadaşı veya sadece arkadaş olarak diğerleriyle ilgilenmenin, iki yönlü rol gerginliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu iki yönlü rol gerginlikleri ile karşı karşıya kalmamak amacıyla; bazı çalışanlar, arkadaşlığı ve işi birbirine karıştırmamak için, ayırma taktiğini kullanmaktadırlar. Böyle durumlarda, bu çalışanlar, iş yerinde arkadaşlık ilişkisi kurmak için, motive olmayabilirler.

Sonuç olarak, arkadaşlık fırsatınının, çalışanların birlik çabası motivasyonu nedeniyle, iş çıktıları üzerinde çeşitli etkileri olacaktır. Yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip çalışanların, işleri, onlara iş yerinde arkadaş edinme fırsatlarını sunduğunda, daha düşük birlik çabası motivasyonuna sahip diğerlerine kıyasla, işlerinden daha memnun olacaklardır.

Dolayısıyla, birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlılaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağladığının hipotezini kurduk.

*H4: Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlılaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağlamaktadır.*

Birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları ile işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz ilişkide de oynaması gereken bir rolü olacaktır. Birlik çabası motivasyonuna yüksek olan bireylerin, işleri, onlara arkadaş edinme fırsatlarını sunduğunda, işlerinden memnun olmaktadır, ve bunun sonucunda, işten ayrılma niyetleri de düşük olacaktır.

Dolayısıyla, birlik çabası motivasyonunun, arkadaşlık fırsatı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki olumsuz ve dolaylı ilişkiyi (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ılımlılaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağladığının hipotezini kurduk.

*H5: Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki olumsuz ve dolaylı ilişkiyi (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ılımlılaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağlamaktadır.*

### **1.3.6 TEST EDİLECEK MODELİN ÖZETİ**

*H1:* Arkadaşlık fırsatı, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilidir.

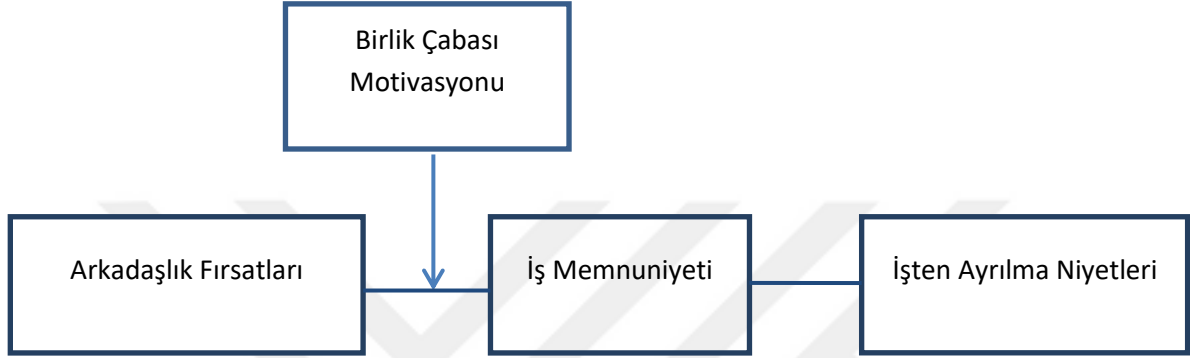
*H2:* İş memnuniyeti, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkilidir.

*H3:* Arkadaşlık fırsatı, işten ayrılma niyetleri ile dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz yönde ilişkilidir.

*H4:* Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlılaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağlamaktadır.

*H5:* Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki olumsuz ve dolaylı ilişkiyi (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ılımlılaştırarak, bu ilişkinin,

düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için, daha güçlü olmasını sağlamaktadır.



*Şekil 5: Önerilen Model*



# **3. BÖLÜM: METODOLOJİ**

### **3.1 Giriş**

Bu bölüm, araştırma tasarımının, katılımcıların, ölçümlerin, veri toplama işlemlerini ve analiziyle birlikte varsayımının, detaylı bir açıklamasını sunmaktadır.

### **3.2 Araştırma Tasarımı**

Araştırma tasarımı, araştırmanın yürütülme şeklini ve kullanılan yöntemleri belirlemektedir. Araştırma tasarımı, araştırmayı yönlendirmek ve odaklamak için kullanılan, detaylı bir plandır (Austin, 2009).

Bu çalışma, dört değişken (arkadaşlık fırsatı, iş memnuniyeti, işten ayrılma niyeti ve birlik çabası motivasyonu) arasındaki ilişkiyi incelemek için, nicel araştırma tasarımından faydalanmaktadır. Bu araştırma yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı hakkında, açıklama sunma ihtiyacı nedeniyle tercih edilmiştir. Nicel yöntemler, araştırma içindeki, değişkenlerin ilişkili sorularına verilen yanıtların alınması için kullanılmıştır (Williams, 2007), ve bu yöntemler, hipotezin üretilmesinden çok, hipotezin test edilmesine daha uygundur (Lund, 2012).

Anket yöntemi kullanılmıştır, ve veriler, özel hastanelerde çalışan kişi örneklerine, yazılı soru formu şeklinde yapılarak toplanmıştır. Katılımcılar, çalışmadaki değişkenleri ölçen, çeşitli maddelerde, kendilerini derecelendirmişlerdir.

### **3.3 Popülasyon ve Örneklem**

Sarantakos'a (2005) göre, bir araştırmanın popülasyonu, araştırmacının incelemek istediği, bütün insan gruplarını ifade etmektedir. Bu çalışmanın popülasyonu, Gana'nın Kumasi şehrindeki, özel hastanelerin tüm personelidir.

Punch (1998) tarafından belirtildiği üzere, araştırmacı, herkesi, heryeri çalışıp, herşeyi araştırmaz, ve bu yüzden, örneklem kararları, sadece hangi insanlarla görüşüleceği veya hangi olayların gözleneceği hakkında gerekli değil, aynı zamanda, ortamlar ve süreçler hakkında da gereklidir. Sonuç olarak, popülasyonun bir kısmı, çalışma kapsamında, toplam

popülasyonu temsil etmek için seçilmiştir. Kolayda örnekleme kullanılarak 223 katılımcının oluşturduğu bir örneklem çalışma için seçilmiştir.

### **3.4 Veri kaynakları**

Bu çalışma, esasen birincil veriden faydalanmıştır. Birincil veri, asıl kaynaklardan geldiği ve çalışma amacıyla toplandı için güvenilirlerdir.

Kolay anlaşılır sorularla, yapılandırılmış anket formları, katılımcılar arasında, yanıt çeşitliliklerinin analizini sınırlamak ve kolaylaştırmak için kullanılmıştır. Kapalı uçlu sorular ve birden çok seçenekli sorular, çoğunlukla, katılımcıların seçimlerini sınırlamak için kullanılmıştır. Bu, anketin, en az süre kullanılarak, kolaylıkla tamamlanmasına olanak sağladığı için bu yöntem tercih edilmiştir. Bu format, seçimlerini yaparken, soruları anlayamamış katılımcılara, araştırmacının, soruları açıklamasını da kolaylaştırmıştır.

### **3.5 Veri Toplama ve İşlem**

Anket, Gana'nın Kumasi Büyükşehirinde, çeşitli özel hastanelerde, (bizzat) araştırmacı tarafından yapılmıştır. Çalışmanın katılımcıları; tam zamanlı çalışanlar olan, hemşireler, laboratuvar teknisyenleri, doktorlar ve idarecilerden meydana gelmektedir. Katılımcılardan, 41 sorudan oluşan, yazılı bir soru formunu tamamlamaları istenmiştir. Bunun dışında, katılımcılardan, iş yerinde arkadaşlık fırsatına, iş memnuniyetine, işten ayrılma niyetlerine ve birlik çabası motivasyonuna değinen, 34 anket sorusunu yanıtlamaları istenmiştir. Ayrıca, katılımcılardan, 7 demografik soruya da yanıt vermeleri istenmiştir. *Ek-1'e bakınız.*

Muhtemel katılımcılar, çalışmaya katılmaya gönüllü oldukları yerde, gönüllü örnekleme tekniği kullanılarak ankete dahil edilmişlerdir.

Araştırmacı, her hastaneyi ziyaret edişinde, ilk olarak, kurumda anketlerin yapılmasına izin almak için, hastane idaresine kendisini tanıtmıştır. İzin alınmasının üzerine, araştırmacı, daha sonra, hastane personeline kendisini tanıtmıştır. Bundan sonra, araştırmacı, soru formları dağıtmış, ve katılımcılar için açık olmayan konuları açıklamıştır. Bunun üzerine, katılımcıların, kendi istekleriyle anketi tamamlamalarına izin verilmiştir.

Anketin ilk sayfası, çalışmanın detaylı bir açıklamasını, araştırmacının kısa bir tanıtımını ve standart bir araştırma rıza formunu sunmaktadır. Daha sonra, bunu, sırasıyla, iş yeri

arkadaşlık fırsatı soruları, birlik çabası motivasyonu soruları iş memnuniyeti soruları ve son olarakta, işten ayrılma niyetleri soruları, takip etmiştir.

Anketin sonunda, katılımcılara teşekkür için, "Teşekkür ederim" ifadesi yazılmıştır. Tüm veri toplama, 1,5 aylık bir süreçte gerçekleşmiştir.

### 3.6 Ölçümler

Bu çalışmada, dört değişken ölçülmüştür. Kullanılan ölçümler aşağıda açıklanmıştır;

**Arkadaşlık Fırsatı**, Hackman ve Lawler'ın (1971) iş boyutu aracından, Riordan ve Griffeth (1995) tarafından türetilmiş altı maddeli ölçeğiyle ölçülmüştür (ortalama=3.63; sd=.77; alfa=.87). Bu ölçekteki maddeler, çalışanların, başka biriyle işte günlük dilde konuşmalarına ve diğer çalışanlarla, iş yerinde gayri resmi ilişkiler kurmalarına, işlerinin izin verdiğinin algısının, ne derecede olduğunu ölçmüştür. Örnek madde, "*İş arkadaşlarımı tanıma fırsatına sahibim*" maddesidir. Bu maddeler, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum), beş-puanlık Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

Nielsen ve diğerleri (2000), ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini (Cronbach alfa), iki boyutlu ölçeğinin, bir parçası olarak değerlendirmiş, ve .84 olarak bulmuştur.

Bu ölçekle beraber, arkadaşlık görülme sıklığı ölçeği, iş yeri arkadaşlıklarının ölçülmesinde, en çok kullanılan ve psikometri olarak en doğru kabul edilen ölçeklerdir. (Milam, 2012).

**İş Memnuniyeti**, Warr, Cook ve Wall (1979) tarafından geliştirilmiş, 16 maddeli iş memnuniyeti ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Bu ölçek, onlar tarafından geliştirilen, sekiz daha büyük ölçek dizisinin bir kısmıdır. Ölçekteki ilk 15 madde, işin çeşitli yönleriyle ilgilidir, ve katılımcılardan, bu 15 yönün herbirinden, ne kadar memnun olup, ne kadar memnun olmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Örnek madde, "*Fiziksel iş koşulları*" maddesidir. Bu maddeler, 1'den (hiç memnun değilim) 5'e (çok memnunum), beş-puanlık Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir. Toplam iş memnuniyeti, 15 maddenin hepsinin bir toplamıdır. Ölçekteki 16. madde, işten memnuniyetin, bir bütün olarak ölçümünü temsil etmektedir.

Warr, Cook ve Wall (1979), bu ölçümün, yeniden test güvenilirliğinin, toplam iş memnuniyetinin korelasyon katsayısı 0.63 iken, genel iş memnuniyetinin (tek madde ölçeğiyle ölçülmüş) 0.27 olduğunu, testten bulmuşlardır. Bu, 15 maddelik toplam iş

memnuniyeti ölçeğinin kullanımının, daha güvenilir olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada, toplam iş memnuniyeti ölçeği, analizde kullanılmıştır.

**Birlik Çabası Motivasyonunu** ölçmek için, Barrick ve diğerlerinin (2002), dokuz maddeli ölçeği kullanılmıştır. Örnek madde, "*İşte, diğerleriyle geçinmeye dikkatimi veriyorum.*" maddesidir. Bu maddeler, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum), beş-puanlık Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir. Regts & Molleman (2013), dokuz maddenin, Cronbach Alfa'sının 0.79 olduğunu bulmuşlardır.

**İşten Ayrılma Niyetleri**, Michael & Spector'un (1982), üç maddeli ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu maddeler, "*Şu anki işimden ayrılmayı, sıklıkla ciddi olarak düşünürüm*", "*Şu anki işimi bırakmak istiyorum*" ve "*Başka iş aramaya başladım*" maddeleridir. Bu maddeler, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum), beş-puanlık Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

Bu maddeler, Sager ve diğerleri (1998) tarafından tanımlanan; ayrılmayı düşünme, arama niyeti ve ayrılma niyeti olarak adlandırılan, işten ayrılma bilişinin üç temel şekline değinmiştir.

Ek olarak, katılımcıların, iş arkadaşlarıyla ilişkileri ve aynı zamanda işlerinin özellikleri hakkında, ilgili demografik veri ve bilgilerin toplanması için, sorular geliştirilmiştir.

### **3.7 Veri Analizi**

Verinin analizi için, Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) kullanılmıştır. Analiz, iki ana aşamada gerçekleşmiştir. İlk olarak, katılımcıların yanıtlarının demografik analizi, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri ve aynı zamanda katılımcıların yanıtlarının tanımlayıcı istatistikleri çıkarılmıştır. Analizin ikinci aşaması, çalışmanın hipotezini test etmiştir. Beş temel hipotez; korelasyon, aracılık ve moderasyon analizleri kullanılarak, test edilmiştir.

Hipotez 1 ve 2, korelasyon analizi vasıtasıyla test edilmiştir.

Hipotez 3, aracılık analizi vasıtasıyla test edilmiştir. Bu analizi yapmak için, bir aracı belirlemek adına, Baron ve Kenny'nin (1986) şartları kullanılmıştır.

Hipotez 4 ve 5, moderasyon analiz kullanılarak, test edilmiştir (birden çok regresyon analizini uygulayarak). İlk olarak, bağımsız değişken (iş yeri arkadaşlığı fırsatı) ve aynı zamanda, ılımlaştırıcı (birlik çabası motivasyonu) merkeze alınmıştır. Bu iki merkezlenmiş değişkenler arasındaki etkileşim terimi, ürünleri tespit edilerek, daha sonra bulunmuştur. Daha sonra, bağımlı değişkenler, iki merkezlenmiş değişkenle birlikte etkileşim terimine dönüştürülmüştür. Bundan sonra, etkileşim değişkeninin, bağımlı değişkeni önemli ölçüde öngörüp öngöremediğini bulmak için, sonuçlar incelenmiştir.

### **3.8 Çalışmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın tasarlanmasında ve yürütülmesinde, takip eden varsayımlar yapılmıştır. Bu varsayımlar, çalışmadaki modelle ilgili olarak belirlenmiştir.

1. Bu çalışmanın yürütülmesinde kullanılan araştırma yöntemleri ve işlemleri, çalışma için uygundur.
2. Katılımcılar, soruları anlamıştır, ve anketteki soruların hepsini cevaplayabilmişlerdir.
3. Katılımcılar, işleri hakkındaki gerçekleri ve olayları net bir şekilde hatırlayabilmişlerdir.

## **4. BÖLÜM:**

# **ANALİZ, SONUÇLAR VE TARTIŞMA**

## 4.1 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK PROFİLLERİ

%79.3'lük yanıt oranıyla, dağıtılan toplam 300 anketin, 238'inden dönüş alınmıştır. Daha sonra, soru formları, tamamlanmamış ve eksik veriler için değerlendirilmiştir. Çok miktarda eksik veri ve birden fazla yanıt içeren soru formları çıkarılmıştır. Son olarak, %78'i temsil eden, toplam 233 geçerli soru formu, analiz için kullanılmıştır. Geçerli verinin demografik analizi aşağıda verilmiştir.

### 4.1.1 Cinsiyet ve Yaş

Örneklerin demografileri (n=233), katılımcıların 75'inin (%33,6) erkek olduğunu, ve 146'sının (%65,5) kadın olduğunu göstermektedir. Bu, hastane personeli içinde, kadınların üstünlüğünü göstermektedir (Hastanede çalışan işçilerin çoğu kadınlardır). Ancak, erkeklerin de, hastanede çalışan işçilerin içinde, farkedilebilir sayıda olduğunu göstermektedir. Katılımcılardan 2'si, cinsiyetini belirtmemiştir. (Aşağıdaki Tablo 1'e bakınız).

**Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetleri**

Cinsiyet		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	75	33,6	33,9	33,9
	Kadın	146	65,5	66,1	100,0
	Toplam	221	99,1	100,0	
Eksik	8	2	,9		
<b>Toplam</b>		<b>223</b>	<b>100,0</b>		

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Katılımcıların yaş dağılımı içinse, %91,3'ü temsil eden çoğunluk, 35 yaşının altındadır. Bu, Gana'daki, özel hastanelerdeki işçilerin, genç yapısını göstermektedir. Çalışanların yalnızca

%2,2'si, emeklilik yaşında veya emeklilik yaşına yakın bir yaşıdır. (Aşağıdaki Tablo 2'e bakınız).

**Tablo 2: Katılımcıların Yaşları**

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 18 - 24 yaşları arasında	55	24,7	25,1	25,1
25 - 34 yaşları arasında	145	65,0	66,2	91,3
35 - 44 yaşları arasında	11	4,9	5,0	96,3
45 - 54 yaşları arasında	3	1,3	1,4	97,7
55 yaşında ve üstü	5	2,2	2,3	100,0
Toplam	219	98,2	100,0	
Eksik 8	4	1,8		
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>		

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

#### **4.1.2 Katılımcıların Eğitim Durumları ve İş Pozisyonları**

Katılımcıların çoğunluğu (%62,8), Hemşirelik Meslek Yüksekokul Sertifikasına veya Diplomasına sahiptir. Bunu takip eden, katılımcıların en yüksek eğitim seviyeleri ise; lise veya dengi (%18,4), lisans derecesi (%13,5), ondan sonrakiler ise, doktora derecesi (%2,7), lise altı (%1,8) ve lisansüstü derecesidir (%0,9). Aşağıdaki Tablo 3'e bakınız.

**Tablo 3: Katılımcıların en yüksek eğitim seviyesi**

<b>En Yüksek Eğitim Seviyesi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Geçerli Lise altı	4	1,8	1,8	1,8
Lise veya dengi	41	18,4	18,4	20,2
Meslek Yüksekokulu Sertifikası/Diploması	140	62,8	62,8	83,0
Lisans Derecesi	30	13,5	13,5	96,4
Lisansüstü Derecesi	2	,9	,9	97,3
Doktora Derecesi	6	2,7	2,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Katılımcıların çoğu, klinik personeldir (%57), ve onu takip edenler ise, yönetim personeli (%22), teknik personel (%10,8), yazı işleri (%5,8) ve diğerleridir (%4,5). Diğerlerini seçenlerin içinden ikisi, eczacılık personeli, ve biri de, temizlik personelidir.

**Tablo 4: Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonu**

<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Geçerli Yazı işleri	13	5,8	5,8	5,8
Teknik	24	10,8	10,8	16,6
Klinik	127	57,0	57,0	73,5
Yönetim	49	22,0	22,0	95,5
Diğer	10	4,5	4,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

#### 4.1.3 Mevcut İşveren için Çalışma Yılları ve Arkadaşlık Tanımı

Katılımcıların çoğu, şu anki iş yerlerinde, 1 yıldan fazla çalışmaktadırlar (%72,2). Katılımcıların sadece %16,1'i, şu anki işverenleri için, 6 ay veya daha az zamandır çalışmaktadır. Bu, katılımcıların çoğunun, kurumlarında, arkadaşlık fırsatı algısına sahip olmasının sağlanması için, şu anki işverenleriyle hatırı sayılır miktarda zaman geçirdiklerini göstermektedir.

**Tablo 5: Mevcut İşverenleri için Çalışma Yılları**

<b>Kurumsal görev süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Geçerli 6 ay veya daha az	36	16,1	16,1	16,1
6 aydan fazla; ama 1 yıldan az	26	11,7	11,7	27,8
1 yıl - 5 yıl	128	57,4	57,4	85,2
6 yıl - 10 yıl	22	9,9	9,9	95,1
10 yıl - 20 yıl	11	4,9	4,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Katılımcıların çoğu (%74,9), iş yerlerinde arkadaşlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ancak, hatırı sayılır sayıda katılımcı da (25,1%), şu anda çalıştığı kişilerin neredeyse hiçbirinin, arkadaşı olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 6: İş yerinde edinilen arkadaşlıkların tanımı**

<b>Arkadaşlıkların tanımı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Geçerli Arkadaşlarımın neredeyse hepsi, şu anda çalıştığım kişiler	27	12,1	12,1	12,1
Arkadaşlarımın çoğu, şu anda çalıştığım kişiler	26	11,7	11,7	23,8
Arkadaşlarımın hemen hemen yarısı, şu anda çalıştığım kişiler	8	3,6	3,6	27,4
Arkadaşlarımın bazısı, şu anda çalıştığım kişiler	106	47,5	47,5	74,9
Arkadaşlarımın neredeyse hiçbiri, şu anda çalıştığım kişiler değiller	56	25,1	25,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

## 4.2 DEĞİŞKENLERİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ

Çalışmada, değişkenleri ölçen çeşitli maddelerin ortalama ve standart sapması hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 7: Arkadaşlık Fırsatı Boyutlarını Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İş Yeri Arkadaşlıkları Fırsatını Ölçen Maddeler	N	Ortalama	Std. Sapma
İş arkadaşlarımı tanıma fırsatına sahibim	223	<b>3,91</b>	,909
Sorunları ortaklaşa çözmek için, iş arkadaşlarımla çalışabiliyorum	223	3,66	1,018
Kurumumda, günlük dilde konuşma ve diğerleriyle ziyaret etme fırsatına sahibim	223	<b>3,23</b>	,971
Çalışanlar arasındaki iletişim, kurumum tarafından teşvik edilir.	223	3,53	1,073
İş yerimde, yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına sahibim.	223	3,37	1,123
Günlük dil, iş tamamlandığı sürece kurumum tarafından hoşgörülür.	223	3,27	1,082
<b>Geçerli N (listesel)</b>	<b>223</b>		

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Yukarıdaki tablo, katılımcıların, iş yerinde arkadaşlık kurma fırsatına sahip olmayı, ortalama olarak kabul ettiğini göstermektedir. Tüm ortalama değerler 3'ün üzerindedir. En yüksek ortalama değere sahip madde, "İş arkadaşlarımı tanıma fırsatına sahibim" maddesi, ve en düşük ortalama değere sahip olan madde ise, "Kurumumda, günlük dilde konuşma ve diğerleriyle ziyaret etme fırsatına sahibim" maddesidir.

**Tablo 8: Birlik Çabası Motivasyonunu Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>Birlik Çabası Motivasyonunu Ölçen Maddeler</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
İşte, diğerleriyle geçinmeye dikkatimi veriyorum	223	3,25	1,107
İş arkadaşlarımın, benim gibi olup olmadığı hakkında, düşünerek çok zaman geçiririm	223	<b>2,60</b>	1,154
İş arkadaşlarım ve amirlerim tarafından sevmeye çalışmaktan asla vazgeçmem	223	3,04	1,228
Geçinmesi kolay biri itibarını oluşturmaya gayret ederim	223	3,32	1,095
İyi arkadaşlar olan iş arkadaşlarına sahip olma ihtimali, beni heyecanlandırır	223	<b>3,76</b>	1,042
İş arkadaşlarım ve amirlerim ile birlikte çalışma fikri, bana keyif verir	223	3,65	1,054
Benim gibi olan iş arkadaşlarına ve amirlere sahip olmayı çok önemsiyorum	223	3,71	1,150
Takım oyuncusu olma isteği, beni zorlar	223	3,59	1,135
Diğerlerinin beni sevdiğinden emin olmanın bir yolunu bulma fikri, beni heyecanlandırır	223	2,91	1,211
<b>Geçerli N (listesel)</b>			

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Yukarıdaki tablo, birlik çabası motivasyonunu ölçen maddeler içerisindeki en yüksek ortalama puana sahip madde olarak: "İyi arkadaşlar olan iş arkadaşlarına sahip olma ihtimali, beni heyecanlandırır" maddesini göstermektedir. En düşük ortalama puana sahip olan madde ise: "İş arkadaşlarımın, benim gibi olup olmadığı hakkında, düşünerek çok zaman geçiririm" maddesidir.

**Tablo 9: İş Memnuniyetinin Yönlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>İş Memnuniyetinin Yönleri</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Fiziksel iş koşulları	223	3,29	1,126
Kendi çalışma yönteminizi seçme özgürlüğü	223	3,17	1,188
İş arkadaşlarınız	223	3,47	,934
İşinizi iyi yaptığının farkına varılması	223	3,43	1,136
Bölüm müdürünüz	223	3,53	1,081
Size verilen sorumluluğun miktarı	223	3,51	1,056
Ücret haddiniz	223	<b>3,00</b>	1,225
Yeteneklerinizi kullanma fırsatınız	223	3,47	1,146
Firmanızdaki yönetim ve işçiler arasındaki, işçi-işveren ilişkileri	223	3,24	1,087
Terfi ihtimaliniz	223	3,09	1,091
Firmanızın yönetim şekli	223	3,14	1,075
Sunduğunuz önerilere önem verilmesi	223	3,07	1,156
İş saatleriniz	223	<b>3,62</b>	1,116
İşinizdeki çeşitliliğin miktarı	223	3,34	1,057
İş güvenliğiniz	223	3,15	1,198
<b>Geçerli N (listesel)</b>	<b>223</b>		

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Tablo, katılımcıların, iş saatlerinden, en çok memnun olduğunu, ve ücret hadlerinden, en az memnun olduklarını göstermektedir.

**Tablo 10: İşten Ayrılma Niyetlerini Ölçen Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>İşten Ayrılma Niyetlerini Ölçen Maddeler</b>	<b>N</b>	<b>Orta- lama</b>	<b>Std. Sapma</b>
Şu anki işimden ayrılmayı, sıklıkla düşünürüm.	223	2,80	1,222
Şu anki işimi bırakmak istiyorum.	223	2,59	1,151
Başka iş aramaya başladım.	223	2,74	1,370
<b>Geçerli N (listesel)</b>	<b>223</b>		

*Kaynak: Alan Verileri, Haziran 2016*

Tablo, katılımcıların, işlerinden ayrılma niyetlerine sahip olmayı, ortalama olarak kabul etmediğini göstermektedir. Bu, tüm maddelerin, ortalama değerinin 3'ten az olmasından kaynaklanmaktadır.

### 4.3 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

İç tutarlılık güvenilirliği, sıklıkla Cronbach Alfa Katsayısı tarafından ölçülmektedir. Bu katsayı, ölçekte, herbir ögenin, bir diğer ögeyle nasıl ilişkili olduğunu ölçmektedir. Bu katsayı, ölçekte herbir maddenin, bir diğeriyle nasıl ilişkili veya içsel olarak tutarlı olduğunu ölçtüğü için, tutarlılık ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Tharenou, Donohue, & Cooper, 2007). Dolayısıyla, Cronbach Alfa'sı, ölçekteki herbir maddenin, kalan maddelerin toplamıyla, ne kadar ilişkili olduğunu ölçmektedir.

Cronbach Alfa'sı ne kadar yüksek olursa, bir anket, içsel olarak tutarlı olduğuna güven de artmaktadır (Salkind, 2008, s.106).

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde daha fazla ilerlemeden önce, mevcut çalışma popülasyonu, araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılan ölçülerin, tutarlı olduğunun onaylanmış olması gerekmektedir. Yapılan tüm ölçümler için, Chronbach Alfa sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11: Çalışmada kullanılan Chronbach Alfa ölçüleri**

<b>Ölçü</b>	<b>Maddelerin Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfası</b>
Arkadaşlık Fırsatı	6	,728
Birlik Çabası Motivasyonu	9	,796
İş Memnuniyeti	16	,904
İşten Ayrılma Niyeti	3	,837

Bir yol gösterici olarak, Cronbach Alfa'sı ,70 veya daha yüksek olan her ölçeğin, güvenilirliği iyi olarak kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Dolayısıyla, bu, çalışmada kullanılan ölçülerin hepsinin, içsel olarak tutarlı olduğunun söylenebileceği anlamına gelmektedir.

#### 4.4 HİPOTEZ TEST SONUÇLARI

##### 4.4.1 Hipotez 1

Hipotez 1, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu, korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir, ve sonuçlar, tablo 12'de sunulmuştur. Sonuçlar, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile çalışanın iş memnuniyetinin, kayda değer büyüklükte ve olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir ( $r = ,592^{**}$ ,  $p < .001$ , iki uçlu). Dolayısıyla, Hipotez 1 desteklenmektedir.

##### 4.4.2 Hipotez 2

Hipotez 2, iş memnuniyetinin, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bu da, korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir, ve sonuçlar, tablo 12'de sunulmuştur. Sonuçlar, iş memnuniyetinin, işten ayrılma niyetleriyle kayda değer büyüklükte ve olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. ( $r = -,667^{**}$ ,  $p < .001$ , iki uçlu). Dolayısıyla, Hipotez 2'de desteklenmektedir.

**Tablo 12: Çalışmadaki değişkenlerin korelasyonel değerleri**

		Arkadaşlık Fırsatı	Birlik Çabası Motivasyonu	İş Memnuniyeti	İşten Ayrılma Niyeti
Arkadaşlık Fırsatı	Pearson Korelasyon	1	,072	,592**	-,314**
	Sig. (2-uçlu)		,282	,000	,000
	N	223	223	223	223
Birlik Çabası Motivasyonu	Pearson Korelasyon	,072	1	,008	,049
	Sig. (2-uçlu)	,282		,911	,463
	N	223	223	223	223
İş Memnuniyeti	Pearson Korelasyon	,592**	,008	1	-,667**
	Sig. (2-uçlu)	,000	,911		,000
	N	223	223	223	223
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Korelasyon	-,314**	,049	-,667**	1
	Sig. (2-uçlu)	,000	,463	,000	
	N	223	223	223	223

\*\* . Korelasyon, 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu).

### 4.4.3 Hipotez 3

Hipotez 3, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti vasıtasıyla, işten ayrılma niyetleriyle, dolaylı ve olumsuz yönden ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Bunu test etmek adına, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye, iş memnuniyetinin aracı olup olmadığını bulmak için, bir aracılık analizi yapılması gerekmektedir.

Dolayısıyla, bu hipotezi test etmek için, araştırmacı, bir aracı belirlemek adına, regresyon analizi ve Baron ve Kenny'nin (1986) şartlarını kullandı. İlk olarak, araştırmacı, iş memnuniyetini, arkadaşlık fırsatına dönüştürdü (ilk regresyon analizi). İkinci olarak, işten ayrılma niyetlerini, arkadaşlık fırsatına dönüştürdü (ikinci regresyon analizi).. Son olarak, işten ayrılma niyetlerini, hem arkadaşlık fırsatına, hem de iş memnuniyetine dönüştürdü (üçüncü regresyon analizi).

Baron ve Kenny'e (1989) göre, aracılık belirlemek için, takip eden şartlar geçerli olmalıdır. İlk olarak, arkadaşlık fırsatı, ilk regresyon analizinde, iş memnuniyetini etkilemelidir ( $\beta = .592$ ,  $t(10,918)$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .35$ ). İkinci olarak, arkadaşlık fırsatının, ikinci regresyon analizinde, işten ayrılma niyetlerini etkilediği gösterilmelidir ( $\beta = 0,314$ ,  $t(-4,916)$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,099$ ). Üçüncü olarak, iş memnuniyeti, üçüncü regresyon analizinde, işten ayrılma niyetlerini etkilemelidir ( $\beta = -0,741$ ,  $t(-11,993)$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = .455$ ). Sonuçlar, tüm şartların karşılandığını göstermektedir.

Baron ve Kenny'e (1986) göre, eğer tüm bu koşullar, öngörüldüğü üzere geçerliyse, bir aracılık belirlemek için, üçüncü regresyon analizinde, arkadaşlık fırsatının, işten ayrılma niyetlerine etkisi, ikinci regresyon analizindeki etkiden düşük olmalıdır. Eğer etki değersizse, o zaman kusursuz aracılık belirlenmelidir. Sonuçlar, arkadaşlık fırsatının, işten ayrılma niyetlerine etkisinin, üçüncü regresyon analizinde (iş memnuniyeti kontrol edildiğinde), değersiz olduğunu göstermektedir ( $\beta = 0,124$ ,  $t(2,014)$ ,  $p = 0,045$ ,  $R^2 = 0,455$ ). Dolayısıyla, bu, kusursuz aracılığı göstermektedir.

Aracılık analizinin sonuçlarının, anlamlı olduğunu onaylayan, bir Sobel testi yapılmıştır (*Sobel test istatistiği* = -8.430,  $p < .001$  (iki-uçlu). Dolayısıyla, Hipotez 3'de desteklenmektedir.

#### **4.4.4 Hipotez 4**

Hipotez 4, birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ılımlaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için daha güçlü olmasını sağlayacağını öne sürmektedir. Bu hipotezi test etmek için, araştırmacı, ılımlaştırıcı bir modeli test etmek adına, Aiken ve West (1991) tarafından başlıklandırılmış aşamaları kullandı.

İlk olarak, bağımsız değişken (IV) (örneğin iş yeri arkadaşlığı fırsatı) ve ılımlaştırıcı (örneğin birlik çabası motivasyonu) merkeze alınmıştır. Değişkenlerin merkeze alınmasının nedeni, çoklu doğrusal bağlantı ile ilgili sorunların azaltılmasıdır (Aiken & West, 1991). İkinci olarak, merkezlenmiş bağımsız değişken ve ılımlaştırıcı arasındaki etkileşim terimi, bu ikisinin (örneğin merkezlenmiş iş yeri arkadaşlığı fırsatı ve merkezlenmiş birlik çabası motivasyonu) bileşkesi bulunarak yaratılmaktadır. Son olarak, merkezlenmiş bağımsız değişken, merkezlenmiş ılımlaştırıcı ve etkileşim terimiyle, bağımlı değişkenin (örneğin işten ayrılma niyeti) öngöstergeleri olarak, birden çok regresyon yapılmıştır. Eğer etkileşim terimi  $\beta$  için  $p$ -değeri anlamlı ve etkileşimde, öngörülen doğrultuda (örneğin ilişkileri güçlendirse veya zayıflatsa) olursa, hipotezler desteklenecektir.

Genel model sonuçları, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile birlik çabası motivasyonu ve bu ikisinin etkileşimlerinin, iş memnuniyetinde, değişkenlerin kayda değer bir kısmını, açıkladığını göstermiştir ( $R^2 = 0,342$ ,  $F = 37,93$ ,  $p < 0,001$ ). Sonuçlar, ana etkinin, anlamlı ve hipotezle aynı doğrultuda olduğunu göstermiştir. *Aşağıdaki Tablo 13 ve 14'e bakınız.* İş yeri arkadaşlıkları fırsatı, iş memnuniyetini önemli ölçüde öngörmüştür ( $\beta = -0,581$ ,  $t(-10.436)$ ,  $p < 0,01$ ). Diğer yandan, birlik çabası motivasyonu, iş memnuniyetinin anlamlı bir öngöstergesi değildir ( $\beta = 0,017$ ,  $t(.316)$ ,  $p = 0,753$ ). *Aşağıdaki Tablo 15'e bakınız.*

Sonuçlar, birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmadığını da göstermiştir. Bu, etkileşim teriminin, iş memnuniyetinin anlamlı bir öngöstergesi olmamasından kaynaklanmaktadır ( $\beta = 0,025$ ,

$t(0,447)$ ,  $p = 0,655$ ). Dolayısıyla, Hipotez 4 desteklenmemektedir (Aşağıdaki tablo 15'e bakınız).

**Tablo 13: Model Özeti**

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Std. Tahmin Hatası
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,333	8,92518

a. Öngöstergeler: (Sabit), ProdDevOFFandCSM, DevCSM, DevOFF

**Tablo 14: ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	9064,451	3	3021,484	37,930	,000 <sup>a</sup>
Artık	17445,270	219	79,659		
Toplam	26509,722	222			

a. Öngöstergeler: (Sabit), Merkezlenmiş Arkaşlık Fırsatı., Merkezlenmiş Birlik Çabası Motivasyonu, Merk. Ark. Fırs. Ve Birlik ÇM'nun etkileşim terimi

b. Bağımlı Değişken: İş Memnuiyeti

**Tablo 15: Katsayılar<sup>a</sup>**

Model	Standartı olmayan Katsayılar		Standartı olan Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	49,491	,599		82,568	,000
Merkezlenmiş Ark. Fırs.	-1,580	,151	-,581	-10,436	,000
Merkezlenmiş Birlik ÇM.	,030	,096	,017	,316	,753
Merk. Ark. Fırs. Ver Birlik ÇM'nun etkileşim terimi	,011	,024	,025	,447	,655

a. Bağımlı Değişken: İş Memnuiyeti

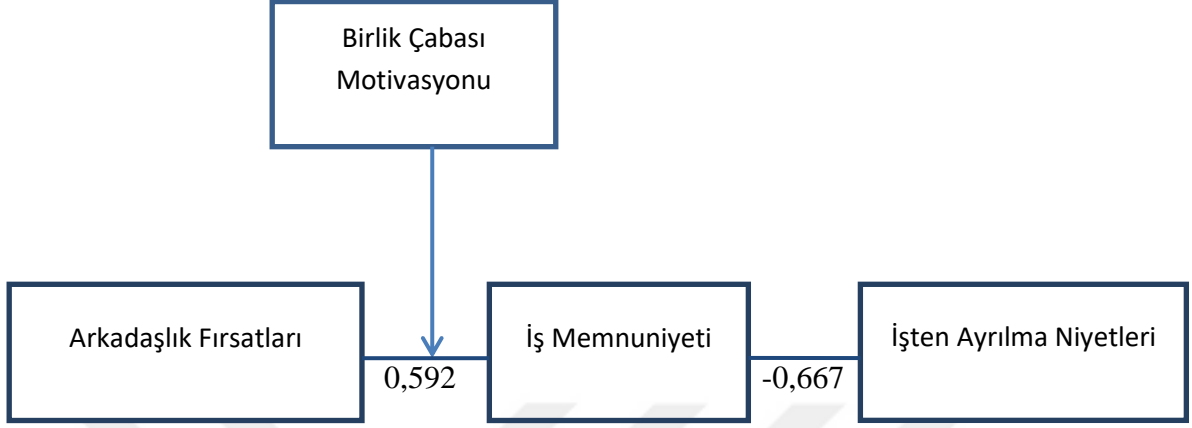
#### 4.4.5 Hipotez 5

Hipotez 5, birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki dolaylı ilişkiyi (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ılımlaştırarak, bu ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olan çalışanlar için daha güçlü olmasını sağlayacağını önermektedir.

Bu hipotez, hipotez 4'ün desteklendiği ve birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlık fırsatları ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlaştırdığı varsayımında bulunmaktadır. Hipotez 4 desteklenmemektedir, bu yüzden, hipotez 5 test edilmemiştir, çünkü, birlik çabası motivasyonu, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmadığında, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki, iş memnuniyeti vasıtasıyla oluşan dolaylı ilişkiyi ılımlaştırması imkansızdır.

**Tablo 17: Çalışmanın Sonuçlarının Bir Özeti**

<b>Hipotez</b>	<b>Karar</b>
<b>H1:</b> Arkadaşlık fırsatı, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkilidir.	Kabul edilmiştir.
<b>H2:</b> İş memnuniyeti, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkilidir.	Kabul edilmiştir.
<b>H3:</b> Arkadaşlık fırsatı, işten ayrılma niyetleri ile dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz yönde ilişkilidir.	Kabul edilmiştir.
<b>H4:</b> Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatları ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ılımlaştırır.	Reddedilmiştir.
<b>H5:</b> Birlik çabası motivasyonu, arkadaşlık fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ve olumsuz ilişkiyi ılımlaştırır.	Reddedilmiştir.



Şekil 6: Model Çalışmanın Sonuçları

## **4.5 TARTIŞMA**

Bu çalışma, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti). İş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları hakkında yapılan önceki araştırmalara dayanarak (Riordan & Griffeth, 1995; Nielsen ve diğerleri, 2000, Morrison, 2004), bu çalışma, çalışanların birlik çabası motivasyonunu, bu ilişkilerin, muhtemel ılımlaştırıcısı olarak dahil ederek, mevcut literatüre ekleme yapmayı amaçlamaktadır.

### **İş yeri arkadaşlıklarının çıktıları**

Bu çalışma, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyetleri olmak üzere, iş yeri arkadaşlıklarının iki muhtemel çıktısını incelemektedir. Hipotez 1, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Veriden elde edilen sonuçlar, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir ( $r = ,592$ ). Bu, güçlü ilişki boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu sonuç, önceki araştırmacıların bulgularına benzerdir.

Riordan & Griffeths (1995), arkadaşlık fırsatı ile iş memnuniyeti arasında, olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur ( $r = ,71$ ). Nielsen ve diğerleri de(2000), iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve iş memnuniyeti arasında, olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur ( $r = ,43$ ). Bu bulgu, iki değişken arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya çıkarmış olan, Morrison(2004) tarafından yapılan son çalışmanın bulgularıyla da aynı çizgidedir ( $R=0,271$ ).

Dolayısıyla, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğu söylenebilir. Arkadaşlık kurma fırsatının, işçilere verildiği kurumlarda, işçilerin, iş memnuniyeti seviyelerinin yüksek olması muhtemeldir. Aynı şekilde, işçilerin, arkadaşlık kurma fırsatına güçlkle sahip olduğu kurumlarda, işçilerin, iş memnuniyeti seviyelerinin düşük olması muhtemeldir. İş yerinde arkadaşlık kurma fırsatı, çalışanlar arasında bilgi ve iletişim paylaşımının artırılması için, bir forum sağlamaktadır (Dickie, 2009). Bu, işçilerin yakın ilişki ihtiyaçlarını tatmin etmelerine yardımcı olmaktadır. Maslow, McClelland, Herzberg ve önceki diğer araştırmacıların çalışmalarında belirttiği üzere; çalışanlar, sahip olma, sevme ve sevilme ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa, memnun olmaktadırlar.

Hipotez 2, iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyetleri arasındaki muhtemel ilişkiyi incelemektedir. Sonuçlar, iki değişken arasındaki kayda değer ve olumsuz ilişkiyi net bir şekilde göstermektedir ( $r=-,667$ ). Bu bulgular, iki değişken arasındaki güçlü ilişkiyi göstermektedir, ve önceki araştırmacıların bulgularıyla benzerlik bulunmaktadır. Riordan & Griffeths, 1995( $r = -,57$ ), Nielsen ve diğerleri, 2000 ( $r = -,71$ ), John, 2010 ( $r = -,606$ ) ve Morrison, 2004( $R=-0,297$ ) gibi çeşitli önceki çalışmalarda, iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyetleri arasında, kayda değer ve olumsuz bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Memnun bir işçinin, şu an çalıştığı kurumdan ayrılma niyetinin, daha düşük olması muhtemeldir. Aynı şekilde, memnun olmayan bir işçinin, işinden ayrılıp, daha memnun olabileceği başka işler arama niyetinin de, daha fazla olması muhtemeldir. Bu yüzden, iş memnuniyeti, işten ayrılma niyetlerini oldukça iyi bir şekilde öngörmektedir.

Hipotez 3, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki dolaylı ilişkinin, iş memnuniyeti vasıtasıyla oluşup oluşmadığını bulmayı amaçlamaktadır. Riordan & Griffeths (1995), Morrison(2004), gibi önceki çalışmaların sonuçları, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve işten ayrılma niyetleri arasında dolaylı bir ilişki olduğunu, ve bu ilişkinin, iş memnuniyeti aracılığıyla oluştuğunu göstermektedir. Bu, kurumunda arkadaş edinme fırsatının düşük olduğunu gören bir işçinin, memnun olmamasının daha muhtemel olduğu, ve memnun olmayan bir işçinin, şu anki kurumundan ayrılmasının daha muhtemel olduğu anlamına gelmektedir. Bunun tersi de, geçerlidir.

### **Birlik Çabası Motivasyonunun İlimlaştırıcı Etkisi**

Önceki çalışmaların aksine, hipotez 4 ve 5, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiye, birlik çabası motivasyonunun ilimlaştırıcı etkisi olup olmadığını bularak, iş yeri arkadaşlığı literatürüne yeni birşeyler eklemeyi amaçlamaktadır. İlimlaştırıcı değişkenler, bir ilişkiyi güçlendirici veya zayıflatıcı, bir diğer değişkenin etkisine bağlı olarak, bir ilişkide meydana gelebilecek değişimin açıklanmasında yardımcı olmaktadır (Milam, 2012).

Hipotez 4, birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkiyi ilimlaştırarak, ilişkinin, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip olanlar yerine, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip olanlar için daha güçlü olmasını

sağlayacağını belirtmektedir. Ancak, toplanan veriden alınan sonuçlar, bunu desteklememektedir. İşçilerin yakınlık kurma güdöleri, arkadaşlık kurma fırsatlarının, iş memnuniyetlerini nasıl etki ettiğini etkilemeyebilir. Dolayısıyla, iş yerinde arkadaş edinme fırsatının sağlanması, yüksek yakınlık kurma güdüsüne sahip bir işçinin, düşük yakınlık kurma güdüsüne sahip bir başka işçiden, daha fazla memnun olacağı anlamına gelmemektedir.

Eğer Hipotez 4 desteklenmiyorsa, Hipotez 5, otomatik olarak reddedilmektedir. Bu, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki, iş memnuniyeti vasıtasıyla oluşan dolaylı ilişkiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu, eğer birlik çabası motivasyonu, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmazsa, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki, iş memnuniyeti vasıtasıyla oluşan dolaylı ilişkiyi de ılımlaştırmasının pek mümkün olmadığı anlamına gelmektedir. Bu, arkadaşlık kurma fırsatlarının az olduğu bir kurumda, yüksek yakınlık kurma güdülerine sahip bir işçinin işinden ayrılma isteğinin, düşük yakınlık kurma güdüsüne sahip diğer bir işçiden fazla olmayabileceğini göstermektedir.

**5. BÖLÜM:**  
**ÖZET, SONUÇ VE TAVSİYELER**

## 5.1 Giriş

Bu çalışma, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve iş çıktıları (iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiyi açıklamak için nicel korelasyon yöntemini kullanmaktadır. Bu son bölüm, çalışmanın önemli bulgularını ve çıkarımlarını özetlemekte, ve ayrıca, çalışmanın çıktısının ve bağlantılı incelenmiş literatürün yorumlanmasına dayanarak varılan sonuçlara yol gösterecek araştırma çalışmasından alınan çarpıcı derslerin ve açıklamaların altını çizmektedir. Bu bölüm, çalışmanın kısıtlamalarının ve gelecekteki araştırmalar için yönergelerin de altını çizecektir.

## 5.2 Özet

Bu rapor, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş çıktıları ile ilişkili olup olmadığını, ve birlik çabası motivasyonunun bu ilişkileri ılımlaştırıp ılımlaştırmadığını bulmayı amaçlamaktadır. Çalışma için, Gana, Kumasi'deki özel hastanelerde çalışan 223 işçi örneği seçilmiştir.

Çalışma, Gana hastanelerinde çalışan işçilerin çoğunun, arkadaşlık kurma fırsatına sahip olmayı kabul ettiğini sonucuna varmıştır. Ve bu işçilerin çoğunun, iş yerlerinde arkadaşları bulunmaktadır. Özellikle, katılımcıların yaklaşık olarak %75'i, iş yerinde, arkadaş edindiklerini belirtmişlerdir. Çalışma, Gana'daki özel hastanelerdeki personelin çoğunun, kadın ve 45 yaşının altında olduğunu göstermiştir.

Çalışma, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyetiyle olumlu ve doğrudan bir ilişkisi olduğu sonucuna da varmıştır ( $r = ,592$ ). Bu, bir kurumdaki işçilere arkadaşlık kurma fırsatı verildiğinde, işçilerin, arkadaşlık kurma fırsatı verilmediği zamana kıyasla, işlerinden daha memnun olabileceği anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, iş memnuniyeti de, işten ayrılma niyetleriyle olumsuz yönde ilişkilidir ( $r = -,667$ ).

Çalışma, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ve işten ayrılma niyetleri (iş memnuniyeti vasıtasıyla) arasındaki olumsuz ve dolaylı bağlantıyı da göstermektedir. Bu, bir kurumda, işçilerin,

arkadaşlık kurma fırsatına sahip olduğunda, işlerinden daha memnun kalabileceklerini, ve bunun da, işlerinden ayrılma niyetlerini düşereceğini göstermektedir.

Son olarak, bu çalışma, çalışanların birlik çabası motivasyonunun, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile iş memnuniyeti arasındaki doğrudan ve olumlu ilişkiyle birlikte, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ve olumsuz ilişkiyi ılımlaştırıp ılımlaştırmadığını bulmaya çalışmıştır. Ancak, çalışmanın bulguları, tam aksini sunmuştur. Bu nedenle, çalışanların birlik çabası motivasyonu, bu iki ilişkiyi ılımlaştırmaktadır. Bu, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip bir işçinin, arkadaşlık kurma fırsatlarının olduğu bir kurumda, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip diğer bir işçiye kıyasla, daha memnun olmayabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, yüksek birlik çabası motivasyonuna sahip bir çalışanın, arkadaşlık kurma fırsatlarının az olduğu bir kurumdan ayrılma olasılığı da, düşük birlik çabası motivasyonuna sahip diğer bir çalışandan fazla değildir.

### **5.3 Teorik Çıkarımlar**

İlk olarak, bu çalışma, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Frederick Hertzberg'in iki faktör teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG teorisi gibi iş memnuniyeti teorilerini desteklemektedir. Bu teoriler, iş memnuniyeti ve onun işten ayrılma niyetleri gibi türemiş etkilerine, iş yeri ilişkilerinin önemini, deneysel olarak göstermektedir. Maslow, sosyal ihtiyaçların, her işçinin, üçüncü en acil ihtiyacı olduğundan, ve bir işçinin, takdir ihtiyaçlarına ve öz gerçekleştirmeye ulaşmadan önce, bu ihtiyaçlarına ulaşması gerektiğinden bahsetmiştir. Fredrick Hertzberg de, sosyal ilişkilerden, çalışan memnuniyeti/memnuniyetsizliğinin önemli faktörlerinden biri olarak bahsetmiş, ve çalışan memnuniyeti/memnuniyetsizliğini, teorisinin sağlık faktörlerinin bir parçası olarak dahil etmiştir. Alderfer'in teorisine göre, çalışan, bir kurumda, sosyal ihtiyaçlarını karşılayamıyor ise, o çalışan, memnuniyetsiz olabilir. Benzer bir biçimde, Clayton Alderfer, bir işçinin ihtiyaçlarının yeniden gruplandırmasında, ilişki ihtiyaçlarını, üç büyük ihtiyaçtan biri yapmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma, bu teorilerin genellenebilirliğini daha da güçlendirmektedir. Bir kurumda, ilişki ihtiyaçlarının karşılanması fırsatlarına sahip olan işçilerin, memnuniyetleri artarken, işten ayrılma niyetleri düşmektedir.

İkinci olarak, bu çalışmanın bulguları, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmaların çoğunu desteklemektedir. Çalışmaların çoğu, tutarlı bir şekilde, iş yeri arkadaşlıkları fırsatıyla, iş memnuniyetinin doğrudan ve olumlu bir ilişkisi olduğunu (Hackman & Lawler, 1971; Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen ve diğ., 2000; Morrison, 2004), ve işten ayrılma niyetleri ile dolaylı ve olumsuz bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen ve diğ., 2000; Morrison, 2004).

#### **5.4 Bireyler ve Kurumlar için Çıkarımlar**

Bu çalışmanın bulguları, yöneticilerin ve kurumların değerlendirmesi için, çeşitli politika çıkarımlarına dikkat çekmektedir.

İlk olarak, bu çalışma, kurumda iş yeri arkadaşlıklarının öneminin daha iyi anlaşılmasını açığa çıkarmaktadır. Yönetimler, işçilerinin memnuniyetinin artırmak adına, faydalı bir araç olarak iş yeri arkadaşlıkları fırsatlarını sağlamayı göz önünde bulundurmalıdır. Daha önce yapılan çalışmaların açıkça gösterdiği gibi, bu çalışma da, iş yeri arkadaşlığı fırsatını, iş memnuniyetinin bir öncülü olarak göstermiştir. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanlarının memnuniyetlerini (birlik çabası motivasyonlarının seviyesine bakmaksızın), onlara arkadaşlık kurma fırsatları sağlayarak artırabilirler.

Bu çalışma, çalışanların memnuniyetsizliklerinin ve takiben işten ayrılma niyetlerinin, yöneticiler, onlar için, etkileşim ve arkadaşlık kurma fırsatları yarattığı zaman, azaldığını da göstermiştir. İşçilerin sadece işlerine bağlı olmayıp aynı zamanda iş arkadaşlarına da bağlı olması, anlaşılabilir bir durumdur. Bir çalışan, insanlarla sosyal olarak etkileşime geçme fırsatı olduğu ve birçok arkadaş edindiği bir kurumdan ayrılma niyetini tekrar gözden geçirebilir. Aynı şekilde, çalışanlar, insanlarla iyi ilişkiler kuramadığı bir kurumdan ayrılmayı düşünebilir ve rahatsız olabilir.

Dolayısıyla yöneticiler, işçiler arasından iletişimi teşvik etmeli ve birbirleriyle günlük dilde etkileşime geçmelerine izin vermelidirler. Yöneticiler, çalışanların, birbirleriyle buluşma ve konuşma fırsatlarını artırabilmek için, spor salonları gibi eğlence alanlarının sağlanmasını da gözden geçirmelidir. Personellerine, birbirlerini iyi tanıma fırsatı sağlamak için, buluşma ve

eğlence faaliyetleri de düzenleyebilirler. İşçiler arasında etkileşim fırsatını artıracak, ekip (grup) çalışmaları vermeyi de göz önünde bulundurmalıdırlar.

Çalışmanın literatür inceleme kısmında belirtildiği üzere, yöneticilerden bazıları, çalışanlarının, iş yerinde günlük dilde etkileşime girmesi hakkında olumsuz algılara sahiptir. Bu, bazı işçilerin, arkadaşlıkların kurulması için gevşetilmiş kurallardan faydalanmaya çalışma ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, aşırılıkları önlemek adına, bazı kuralları devreye sokmak isteyebilirler. Yöneticiler, Krackhardt ve Stern (1988) tarafından öngörüldüğü üzere, işçilerin etkinliklerini artırmak için, bilinçli bir şekilde arkadaşlık yapıları da tasarlayabilirler.

İş yeri arkadaşlıklarının muhtemel faydalarının ve sorunlarının derecesini daha iyi anlamak için ek araştırmalar gerekli olsada, bu çalışma, en azından, kurumda arkadaşlıkların gelişmesine izin vermenin bazı yararlarını açığa çıkarmıştır.

## **5.5 Çalışmanın Sınırları**

Çalışmanın genelleştirilebilirliğini etkileyebilecek, bazı sınırları bulunmaktadır.

İlk olarak, çalışma için veriler, Gana'nın Kumasi şehrinden toplanmıştır, dolayısıyla, bu verilerin sundukları, Gana'daki diğer bölgelere veya tüm dünyaya genelleştirilemeyebilir.

İkinci olarak, bu çalışma, özel hastanelerde yürütülmüştür, ve bundan dolayı, çalışmanın bulguları, diğer sektörlere genelleştirilebilmesi açısından kısıtlıdır. Bulgular, diğer iş yerlerinde yürütülen benzer çalışmaların bulgularından farklı olabilir.

Üçüncü olarak, çalışmadaki erkeklerin ve kadınların dengesiz bileşimi, çalışmanın sonuçlarını etkilemiş olabilir. Çalışma, büyük ölçüde kadın katılımcıları bulunduğu, hastane ortamlarında gerçekleşmiştir. Bir cinsiyet olarak da kadınlar, kişisel ilişkilerine önem vermeye eğilimlidirler, ve bir dereceye kadar, ilişkilere başlanmasında ve sürdürülmesinde daha iyidirler (Morrison 2004). Bu nedenle, eğer bu çalışma, dengeli bir erkek-kadın bileşiminin olduğu veya erkeklerin sayısının daha fazla olduğu farklı bir sektörde yürütülseydi, sonuçlar daha farklı olabilirdi.

Son olarak, bu kısıtlama, Gana'daki mevcut ekonomik durumla bağlantılıdır. Gana'daki mevcut yüksek işsizlik durumu, katılımcıların, şu andaki işlerinden ayrılma niyetleri hakkındaki kararını etkilemiş olabilir. Şu anki işinden ayrılıp, yeni bir iş aramak istemeyen bir çalışan, bunu, aslında şu anki işinden memnun olduğu için değil, yeni bir iş bulamayacağını düşündüğü için yapıyordur. Eğer istihdam durumunun daha iyi olduğu bir zamanda, bir çalışma yürütülseydi, sonuçlar daha farklı olabilirdi.

### **5.6 Gelecekteki Araştırmalar için Öneriler**

İş yeri arkadaşlığı çalışması, kısmen yeni bir araştırma alanıdır ve literatürde çokça yer almaktadır. Bu çalışmadaki değişkenler (iş memnuniyeti, ve işten ayrılma niyetleri), açık bir şekilde, iş yeri arkadaşlıkları tarafından etkilenen tek iş çıktıları değildir. Dolayısıyla, literatürdeki boşlukları doldurmaya yardımcı olmak için, verimlilik, işe gelmeme, işe gömülmüşlük, çalışan katılımı ve kurumsal bağlılık gibi iş yeri arkadaşlıklarının etkilerinin bulunduğu diğer iş çıktıları üzerine, ileride daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Gelecekteki çalışmalar, iş yeri arkadaşlıkları ve bunların çıktıları arasındaki ilişkiye birlik çabası motivasyonunun ılımlaştırıcı etkilerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Ayrıca sadece bu çalışmada, iş yeri arkadaşlıkları fırsatı kullanılmıştır. İş çıktıları üzerine, iş yeri arkadaşlıklarının etkilerine birlik çabası motivasyonunun ılımlaştırıcı etkilerini göz önünde bulunduran gelecekteki araştırmalara, iş yeri arkadaşlıklarının iki boyutunun (hem arkadaşlık fırsatı hem de arkadaşlığın görülme sıklığı) kullanılması tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmanın kısıtlamaları arasında, bu çalışmanın, sadece tek bir sektörde yürütülmesi verilebilir. O sektör de özel hastanelerdir. Muhtemel çıktıların daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması amacıyla, diğer sektörlerde veya iş yerlerinde, gelecekte yeni araştırmalar yapılması gerekmektedir. Dahası, bu çalışma Gana'da bir şehirde yürütülmüştür. Gelecekteki çalışmalar, diğer yerlerdeki iş çıktıları üzerine, iş yeri arkadaşlıklarının ilişkilerine birlik çabası motivasyonunun ılımlaştırıcı etkilerini inceleyebilir.

Son olarak, gelecekteki araştırmalar, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiye, diğer araçların ve ılımlaştırıcıların etkisini göz önünde bulundurmalıdır.

## 5.7 SONUÇ

Bu çalışma, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır (iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti). Bu çalışma, mevcut çalışmaların bulgularıyla tutarlı olarak, iş memnuniyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki olumlu ve doğrudan bağlantıyı açıkça göstermektedir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki olumsuz ve dolaylı bağlantıyı göstermektedir.

Bu araştırma, ayrıca iş memnuniyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki doğrudan ilişkiyle birlikte, işten ayrılma niyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki dolaylı ilişki üzerindeki birlik çabası motivasyonunun ılımlaştırıcı rolünü incelemektedir. Ancak, birlik çabası motivasyonunun, bu ilişkileri ılımlaştırdığına dair bir dayanak bulunmamaktadır.

Kısacası, bu çalışma iş yeri arkadaşlıklarının, çalışanların çalışma ortamının önemli bir yönü olarak memnuniyetlerini ve birlik çabası motivasyonlarının seviyesine bakmaksızın işlerinden ayrılma niyetlerini etkileme yetisini sahip olduğunu göstermektedir. Bu sebeple iş yeri arkadaşlıkları teşvik edilmeli ve kurulmalarına işyerlerinde izin verilmelidir.

## KAYNAKÇA

1. Adams R. G. and Bleiszner, R. (1994). An Integrative Concept Framework for Friendship Research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11, 163-184
2. Adams, R. G., & Torr, R. (1998). Factors underlying the structure of older adult friendship networks. *Social Networks*, 20(1), 51-61.
3. Aiken, L. S., & West S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newsbury Park, CA: Sage
4. Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2000). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
5. Ansari, R., Jian Fu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 129, 186-190.
6. Austin, C. (2009). *An Investigation of Workplace Friendships and how it Influences Career Advancement and Job Satisfaction: A Qualitative Case Study*. PhD Dissertation, Cappella University, November
7. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6)
8. Barrick, M. R., Stewart G. L. Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 43-51.
9. Berman, E. M., West, J. P., & Richter Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
10. Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
11. Bleiszner, R. and Rebecca G. Adams 1992 Adult Friendship.
12. Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70.

13. Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 56(3), 200-225
14. Brutus, S., & Greguras, G. J. (2008). Self-Constructual's, Motivation, and Feedback-Seeking Behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 282-291.
15. Buote, V. M., Wood, E., & Pratt, M. (2009). Exploring similarities and differences between online and offline friendships: The role of attachment style. *Computers in Human Behaviour*, 25, 560–567
16. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioural Science*, 26(1), 81-98.
17. Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
18. Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 128-137
19. Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behaviour*, 22(5), 483-504.
20. Dotan, H. 2007. *Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness*. Tel-Aviv, Israel. Tel-Aviv University.
21. Ebbesen, E. B., Kjos, G. L., & Konečni, V. J. (1976). Spatial ecology: Its effects on the choice of friends and enemies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(6), 505-518.
22. Grunebaum, J. O. (2003). *Friendship: Liberty, Equality, and Utility*. Albany: State University of New York Press.
23. Fehr, B. (1995). *Friendship processes*. Thousand Oaks, CA: Sage
24. Festinger, L., Schacter, S., & Back (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper Publications.
25. Fischer, C. S., Jackson, R. M., Stueve, C. A., Gerson, K., Jones, L. M., & Baldassare, M. (1977). *Network and Places: Social Relations in the urban setting*. New York: Free Press.

26. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
27. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
28. Hamermesh, Daniel S. (2001). The changing distribution of job satisfaction. *The Journal of Human Resources*, 36, 1-30
29. Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 363-378.
30. Helm, Bennett, "Friendship", *The Stanford Encyclopaedia of Philosophy* (Fall 2013 Edition), Edward N. Zalta (ed.),  
<<http://plato.stanford.edu/archives/fall2013/entries/friendship/>>.
31. Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
32. Hodson, R. (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 61, 717–739.
33. Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
34. Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
35. Hruschka, D. J. (2010). *Friendship: Development, Ecology, and Evolution of a Relationship*. Berkeley: University of California Press.
36. Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in organizational behaviour*, 28, 167-184.
37. Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic annals*, 60(205), 73-104.
38. John, C.(2010). *The Relationship of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Leader Member Exchange in Predicting Turnover Intentions of Front-line Retail Managers in the Auto Parts Industry*, PhD thesis, Argosy University.

39. Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative science quarterly*, 242-261.
40. Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.
41. Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukpadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53, 1017–1031.
42. Lance, C. E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction—turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behaviour*, 9(3), 271-280.
43. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
44. Lee, H. E. (2005). *Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory*. Master Thesis. Michigan State University
45. Lund, T. (2012). Combining qualitative and quantitative approaches: Some arguments for mixed methods research. *Scandinavian journal of educational research*, 56(2), 155-165.
46. Maertz Jr, C. P., Boyar, S. L., & Pearson, A. W. (2012). Extending the 8 forces framework of attachment and voluntary turnover. *JBM*, 7.
47. Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
48. Markiewicz, D., Devine, I., & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work: Job satisfaction and resource implications. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 161-184.
49. Martin, N. Thomas. Jr.(1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2 (June), pp. 313-324)
50. Mbah, Samuel Emeka and Ikemefuna, (2012). C. O. Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 14 [Special Issue - July 2012]*

51. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
52. Milam, J. G. (2002). *Why Workplace Friendships Matter: An Assessment of Workplace Friendships, Employee Engagement, Job Embeddedness, and Job Burnout*. PhD Dissertation, Alliant International University, Los Angeles, California, March, 26.
53. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). The development of an effective employee retention plan. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96–108.
54. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
55. Morrison, R. (2004). Informal Relationship in the Workplace; Association with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. Auckland, New Zealand. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol 33, No. 3
56. Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60(1-2), 1-13.
57. Morrison, R. L., & Nolan, T. (2007). Too Much of a Good Thing?: Difficulties with Workplace Friendships
58. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618
59. Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
60. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
61. Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ.
62. Price, J.L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565
63. Rawlins, W. (1992). *Friendship matters: Communication, dialectics, and the life course*. New York: Aldine de Gruyter.

64. Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human relations*, 66(2), 193-218.
65. Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995), The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored construct. *Journal of Business & Psychology*. 10(2), 141-154
66. Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behaviour*, 53(2), 254-273.
67. Salkind, N. J. (2008). *Statistics for people who think they hate statistics* (3rd ed.).
68. Sarantakos, S. (2005). *Social Research*. 3rd. Hampshire: Palgrave Macmillan. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications York, NY: Cambridge University Press
69. Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage
70. Sias, P. M., & Cahill, D. (1998). From co-workers to friends: The development to peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273–299.
71. Sias, P. M., & Jablin, F. (1995). Differential superior–subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22, 5–38.
72. Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54, 322–340.
73. Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
74. Siebert WS and Zubanov N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization. *Academy of Management Journal* 52(2): 294–313.
75. Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41, 249–268.

76. Song, S. H. (2006). Workplace friendship and employees' productivity: LMX theory and the case of the Seoul city government. *International Review of Public Administration*, 11(1), 47-58
77. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
78. Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11.
79. Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 271-282.
80. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods* (p. 338). New York, NY: Cambridge University Press.
81. Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational psychology*, 52(2), 129-148.
82. Williams, Carrie. (2007), Research Methods. *Journal of Business and Economic Research*, Vol 3, No. 3, March 2007.
83. Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of social and personal relationships*, 12(2), 199-215.
84. Wright TA and Bonett DG. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management* 33(2): 141-160.

## **EKLER**

### **Kullanılan Anket**

Sayın Beyefendi/Hanımeefendi,

Ben, Türkiye’de bulunan Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. İş Yeri Arkadaşlığı ve İş Çıktıları arasındaki İlişkide, Birlik Çabası Motivasyonunun Rolü başlıklı bir araştırma çalışması yürütüyorum.

Bu araştırma çalışmasının amacı; kurumlar tarafından sunulan arkadaşlık ilişkileri fırsatlarının, çalışanların iş çıktılarını etkileyip etkilemediğini ve Birlik Çabası Motivasyonunun, bu etkiyi ılımlaştırıp ılımlaştırmadığını araştırmaktır.

Sizin katılımınız, bitirmenizin yaklaşık olarak 15 dakika alacağı bir soru formunu bitirmeyi içerecektir. Bu çalışmaya katılımınız, gönüllülük esasına dayalıdır. Eğer katılmak istemezseniz veya çalışmadan çekilmek isterseniz, ceza almadan veya zarara uğramadan bunu yapabilirsiniz. Araştırma çalışmasının sonuçları yayınlanabilir ancak hiçbir kişisel bilgi açıklanmayacak ve ayrıca sonuçlarınız gizlilik içerisinde saklı kalacaktır. Bu çalışma, sizin için tahmin edilebilir hiçbir risk içermemektedir.

Sizin bu araştırmaya katılımınız, iş yerinde sunulan arkadaşlık fırsatlarının, çalışanların İş Çıktılarını etkileyip etkilemediği ve bu etkinin Çalışanların Birlik Çabası Motivasyonuna göre farklı olup olmadığı konusunda, müdürlerin bilinçlenmesine katkı sağlayabilir. Bu çalışma, ayrıca İş yeri Arkadaşlığı hakkında gelecekte yapılacak araştırmalar için fikirler sunabilir.

Eğer bu araştırma çalışması hakkında herhangi bir sorunuz varsa, lütfen bana bu numaradan ulaşın: 0090 507 025 10 14 Katılımcılar tarafından verilen tüm cevaplar anonim kalacak ve bilgiler, sıkı bir gizlilik içerisinde muhafaza edilecektir. Anketin kişiye mahsus geri dönüşü, katılımda onaya bağlı olarak kabul edilecektir.

Saygılarımla,

Mudasiru İliyas

Yükseklisans Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Türkiye

## 1. Arkadaşlık Fırsatı Ölçeği

İnsanların, kurumlarındaki arkadaşlık hakkında sahip olabilecekleri fikirler, aşağıda listelenmiştir. Lütfen çalıştığınız kurumla ilgili aşağıdaki ifadelere, ne derecede katıldığınıza veya katılmadığınıza cevap verin.

	Arkadaşlık Fırsatı Boyutlarını Ölçen Maddeler	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum
1	İş arkadaşlarımı tanıma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
2	Sorunları ortaklaşa çözmek için, iş arkadaşlarımla çalışabiliyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumumda, günlük dilde konuşma ve diğerleriyle ziyaret etme fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar arasındaki iletişim, kurumum tarafından teşvik edilir.	1	2	3	4	5
5	İş yerimde, yakın arkadaşlıklar kurma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
6	Günlük dil, iş tamamlandığı sürece kurumum tarafından hoşgörülür.	1	2	3	4	5

## 2. Birlik Çabası Motivasyon Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere, ne derecede katıldığınıza veya katılmadığınıza, diğerleriyle geçinme isteğinize uygun olarak cevap verin.

	Birlik Çabası Motivasyonunu Ölçen Maddeler	1 Tamamen Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum
1	İşte, diğerleriyle geçinmeye dikkatimi veriyorum.	1	2	3	4	5
2	İş arkadaşlarımla, benim gibi olup olmadığı hakkında, düşünerek çok zaman geçiririm.	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarımla ve amirlerim tarafından sevilmeyle çalışmaktan asla vazgeçmem.	1	2	3	4	5
4	Geçinmesi kolay biri itibarını oluşturmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
5	İyi arkadaşlar olan iş arkadaşlarımla sahip olma ihtimali, beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımla ve amirlerim ile birlikte çalışma fikri, bana keyif verir.	1	2	3	4	5
7	Benim gibi olan iş arkadaşlarımla ve amirlere sahip olmayı çok önemsiyorum.	1	2	3	4	5
8	Takım oyuncusu olma isteği, beni zorlar.	1	2	3	4	5
9	Diğerlerinin beni sevdiğinden emin olmanın bir yolunu bulma fikri, beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5

### 3. İş Memnuniyet Ölçeği

Sıradaki maddeler, işinizin çeşitli yönlerine değinmektedir. Şuanki işinizin, bu özelliklerinin her biri hakkında, ne kadar memnun olduğunuzu veya memnun olmadığınızı belirtiniz. Her madde, şuanki işinizin bazı yönünü adlandırmaktadır.

		<b>1 Hiç memnun değilim</b>	<b>2 Memnun değilim</b>	<b>3 Karar- sızım</b>	<b>4 Memnu- num</b>	<b>5 Çok memnu- num</b>
1	Fiziksel iş koşulları	1	2	3	4	5
2	Kendi çalışma yönteminizi seçme özgürlüğü	1	2	3	4	5
3	İş arkadaşlarınız	1	2	3	4	5
4	İşinizi iyi yaptığının farkına varılması	1	2	3	4	5
5	Bölüm müdürünüz	1	2	3	4	5
6	Size verilen sorumluluğun miktarı	1	2	3	4	5
7	Ücret haddiniz	1	2	3	4	5
8	Yeteneklerinizi kullanma fırsatınız	1	2	3	4	5
9	Firmanızdaki yönetim ve işçiler arasındaki, işçi-işveren ilişkileri	1	2	3	4	5
10	Terfi ihtimaliniz	1	2	3	4	5
11	Firmanızın yönetim şekli	1	2	3	4	5
12	Sunduğunuz önerilere önem verilmesi	1	2	3	4	5
13	İş saatleriniz	1	2	3	4	5
14	İşinizdeki çeşitliliğin miktarı	1	2	3	4	5
15	İş güvenliğiniz	1	2	3	4	5
16	<b>Şimdi, herşeyi göz önünde bulundurarak, işiniz hakkında genel olarak nasıl hissediyorsunuz?</b>	1	2	3	4	5

### 4. Ayrılma Niyetleri

Lütfen aşağıdaki ifadelere, ne derecede katıldığınıza veya katılmadığınıza, niyetinize uygun olarak cevap verin.

	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
Şu anki işimden ayrılmayı, sıklıkla ciddi olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
Şu anki işimi bırakmak istiyorum.	1	2	3	4	5
Başka iş aramaya başladım.	1	2	3	4	5

### 5. Demografik Sorular

Lütfen kendinizden bahsedin. Unutmayın bu anket gizlidir.

1. Kendinizi tanımladığımız cinsiyet hangisidir?
  - a. Erkek
  - b. Kadın
2. Son doğum gününüzde yaşıınız kaçtı?
  - a. 18 - 24 yaşları arasında
  - b. 25 - 34 yaşları arasında
  - c. 35 - 44 yaşları arasında
  - d. 45 - 54 yaşları arasında
  - e. 55 yaşında ve üstü
3. Evlilik Durumu
  - a. Bekar
  - b. Evli
  - c. Boşanmış
  - d. Ayrılmış
  - e. Dul
4. Kurumdaki rolünüzü en iyi tanımlayan pozisyon nedir?
  - a. Yazı işleri
  - b. Teknik
  - c. Klinik
  - d. Yönetim
  - e. Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

5. Gördüğünüz en üst seviye eğitim nedir?
  - a. Lise altı
  - b. Lise veya dengi
  - c. Meslek Yüksekokulu Sertifikası/Diploması
  - d. Lisans Derecesi
  - e. Lisansüstü Derecesi
  - f. Doktora Derecesi
  
6. İşvereniniz için ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?
  - a. 6 ay veya daha az
  - b. 6 aydan fazla; ama 1 yıldan az
  - c. 1 yıl - 5 yıl
  - d. 6 yıl - 10 yıl
  - e. 10 yıl - 20 yıl
  - f. 20 yıldan fazla
  
7. Aşağıdakilerden hangisi arkadaşlarınızı tanımlar?
  - a. Arkadaşlarımın neredeyse hepsi, şu anda çalıştığım kişiler
  - b. Arkadaşlarımın çoğu, şu anda çalıştığım kişiler
  - c. Arkadaşlarımın hemen hemen yarısı, şu anda çalıştığım kişiler
  - d. Arkadaşlarımın bazıları, şu anda çalıştığım kişiler
  - e. Arkadaşlarımın neredeyse hiçbiri, şu anda çalıştığım kişiler değil

*Teşekkür ederim!!!*