

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ece ÖMÜRİŞ

İŞYERİNDE ARKADAŞLIK İLİŞKİLERİNİN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ ve
ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNE ETKİSİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya,2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ece ÖMÜRİŞ

İŞYERİNDE ARKADAŞLIK İLİŞKİLERİNİN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ ve
ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNE ETKİSİ

Danışman:

Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya,2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ece ÖMÜRİŞ'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. Akın AKSU (İmza)

Üye : Prof. Dr. M. Ziya FIRAT (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayça ÖZEN (İmza)

Tez Başlığı: İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :16/05/2014

Mezuniyet Tarihi :26/05/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdürü

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE ARKADAŞLIK İLİŞKİLERİ

1.1.İşyerinde Arkadaşlık İlişkileri Yazınına Genel Bir Bakış	5
1.1.1. Arkadaşlık ve İşyeri Arkadaşlığı Tanımı	8
1.1.2. İşyerinde Arkadaşlıkların İşlevleri	11
1.1.2.1. Bilgi Paylaşımı.....	11
1.1.2.2. Örgütsel Değişim Süreci	12
1.1.2.3. Sosyal Destek.....	13
1.1.2.4. Güç ve Etki	13
1.2.Örgütsel Ortamda Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimi	14
1.2.1. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler	15
1.2.2. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler.....	17
1.2.3. İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimine Ait Sınıflandırmalar	19
1.2.3.1. Kram ve Isabella’nın İşyerinde Arkadaşlık Tipolojisi.....	19
1.2.3.2. Sias ve Cahill’in İşyerinde Arkadaşlık Aşamaları	20
1.3.İşyerinde Arkadaşlıkların Sürdürülmesi	21
1.4.İşyerinde Arkadaşlıkların Bozulması	24
1.5.İşyerinde Arkadaşlık İlişkileri İle Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler	28
1.5.1. İşyerinde Arkadaşlık ve İş Tatmini İlişkisi	28
1.5.2. İşyerinde Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	29
1.5.3. İşyerinde Arkadaşlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	30
1.5.4. İşyerinde Arkadaşlık ve Çalışma Arkadaşları Desteği Arasındaki İlişki.....	31
1.5.5. İşyerinde Arkadaşlık ve İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin İlişkisi	32
1.6.İşyerinde Arkadaşlıkların Araştırılmasında Kullanılan Ölçek Çalışmaları.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE YAKIN ARKADAŞLIK BAĞLARI ÜZERİNE ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

2.1.Araştırmanın Amacı, Önemi.....	35
2.2.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	36
2.3.Araştırmanın Yöntemi	37
2.3.1. Karma Araştırma Yöntemi	37
2.3.2. Örneklem.....	42
2.3.3. İşlem	42
2.3.4. Nitel Araştırma Aşaması	42
2.3.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci	43
2.3.4.2. Analitik Betimleme ve Kodlama	46
2.3.4.3. Görüşme Sürecine İlişkin Bulgular.....	48
2.3.5. Nicel Araştırma Aşaması	61
2.3.5.1. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağlarına Ait Boyutları Belirlemeye Yönelik Ölçüm Aracının Geliştirilmesi	61
2.3.5.1.1. Madde Geliştirme Aşaması.....	61
2.3.5.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması	62
2.3.5.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi	63
2.3.5.1.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi	63
2.3.5.2. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağlarını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Pilot Alan Araştırması	64
2.3.5.2.1. İşlem.....	64
2.3.5.2.2. Örneklem	65
2.3.5.2.3. Güvenilirlik Analizleri	65
2.3.5.2.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri.....	67
2.3.5.2.4.1. Kapsam Geçerliliği.....	67
2.3.5.2.4.2. Yapı Geçerliliği	68
2.3.5.2.4.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	68
2.3.5.2.4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	73
2.3.5.2.4.3. Yakınsama Geçerliliği	77
2.3.5.2.4.4. Diskriminant (Ayrışma) Geçerliliği	78
2.3.5.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Oluşumları ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Model Oluşturma.....	78
2.3.5.3.1. Örneklem	79

2.3.5.3.2. Veri Toplama Araçları	82
2.3.5.3.2.1. İşyerinde Yakın Arkadaşlık.....	83
2.3.5.3.2.2. Örgütsel Bağlılık	83
2.3.5.3.2.3. İş Tatmini	84
2.3.5.3.2.4. İş Arkadaşları Desteği	84
2.3.5.3.2.5. İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin	84
2.3.5.3.2.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	85
2.3.5.3.3. İşlem.....	85
2.4.Araştırmanın Bulguları	85
2.4.1. Verilerin Hazırlanması	86
2.4.2. Betimleyici İstatistikler	86
2.4.3. Önerilen Modele İlişkin Ölçüm Modelinin Test Edilmesi.....	89
2.4.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Denklem Modeli	91
2.4.5. Demografik Değişkenlerin İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutlarına Etkisi.....	96
2.4.5.1. Cinsiyetin İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları Üzerine Etkisi.....	96
2.4.5.2. Eğitim Durumunun İşyerinde Yakın Arkadaşlık Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	97
2.4.5.3. Yaşın İşyerinde Yakın Arkadaşlık Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	98
SONUÇ	100
KAYNAKÇA.....	109
EKLER	123
EK 1- Uzman Görüşü Formu	123
EK 2- Pilot Uygulama.....	127
EK 3- Ana Uygulama.....	131
ÖZGEÇMİŞ	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşyeri Arkadaşlıklarının Gelişimini Etkileyen Faktörler	15
Şekil 2.1. Karma Yöntem Araştırma Tasarımları.....	40
Şekil 2.2. Özdeğerlerin Grafik Dağılımı (Scree Plot)	69
Şekil 2.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları, Algılanan İş Arkadaşları Desteği, İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi	93
Şekil 2.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları, Algılanan İş Arkadaşları Desteği, İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişki Modeline İlişkin t Değerleri Gösterimi	94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	43
Tablo 2.2. Görüşme Yapılan Kişilerin Özellikleri	45
Tablo 2.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Görüşmelerine Ait Temalar	49
Tablo 2.4. İndirgenmiş Sorulara Ait İç Tutarlılık Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 2.5. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği'nin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları	70
Tablo 2.6. Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri	75
Tablo 2.7. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri	76
Tablo 2.8. Faktör Yapı Güvenilirliği, Faktörler Arası Korelasyon ve AVE Değerleri	77
Tablo 2.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri	80
Tablo 2.10. Katılımcıların Çalışma Durumuna İlişkin Değerler	81
Tablo 2.11. Katılımcıların ve İşyerinde Yakın Arkadaşlarının Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Kademesine Göre Demografik Karşılaştırması	82
Tablo 2.12. Alt Boyutlara Ait Betimleyici İstatistik ve Korelasyon Değerleri	88
Tablo 2.13. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular	90
Tablo 2.14. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri.....	91
Tablo 2.15. Araştırma Modeli Uyum Endeksleri	95
Tablo 2.16. Cinsiyetin İşyerinde Yakın Arkadaşlık İlişkileri Alt Boyutlarına Etkisi	97
Tablo 2.17. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeğine Ait Alt Boyutlarının Eğitime Göre ANOVA Sonuçları	98
Tablo 2.18. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeğine Ait Alt Boyutların Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	99

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
AVE	: Average Variance Error (Ortalama Açıklanan Varyans)

ÖZET

Günümüzde işyerinde saklı bir yapı içine bürünmüş olan yakın işyeri arkadaşlıklarının çalışanlar üzerinde bireysel ve örgütsel etkileri aşikardır. İşyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle arkadaşlıkların bireysel ya da örgütsel sonuçlar üzerine etkisine odaklanmıştır. Kuramsal ve görgül çalışmalarda arkadaşlıkların oluşumu ile ilgili sorulara ilginin düşük düzeyde kaldığı belirlenmektedir. Buradan hareketle işyerinde yakın arkadaşlıkların çalışanlar arasında bireysel faktörlere dayanarak nasıl ya da neden oluşturulduğu sorusu bu tez çalışmasına rehber olmuştur.

Bu tez çalışmasının amacı, iş ortamında kurulan yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmek ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan en önemli dinamiklerden biri olan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamaktır. Araştırmanın ikinci amacı ise, geliştirilen ölçek yardımıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünün bir bütün olarak ele alınması olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada görüşme, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve model testi gibi hem nitel hem de nicel analiz tekniklerinin yer aldığı karma yöntem yaklaşımı izlemiştir. Türkiye'nin en iyi turizm cazibe merkezlerinden biri olan Antalya'da konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile işyerinde yakın arkadaşlıkların boyutları üzerine geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen işyerinde yakın arkadaşlık ölçeği ile belirlenen örgütsel sonuçlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş; araştırmanın sonuçları yorumlanarak gelecek çalışmalar için bazı yeni soruların ipuçları olabilecek olgulara da dikkat çekilmiştir.

SUMMARY

BASIC DETERMINANTS OF WORKPLACE FRIENDSHIP RELATIONS AND THEIR ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES

Workplace friendships in organizations apparently have individual and organizational effects. Research on workplace friendships has generally focused on individual and organizational consequences of these friendships. Interest related to formation of workplace friendships has received little attention either theoretically or empirically. Thus, the question of how and why workplace friendships develop between employees based was the focus of this dissertation.

The purpose of this study was to develop a scale which is specific to Turkish culture to be used to study the dimensions of workplace friendships and to understand the nature of these friendships as an important social aspect of organizations. It further aimed to explore the moderating role of perceived coworker support, satisfaction from coworkers, job satisfaction, and organizational commitment on the relationship between workplace friendship and intention to leave.

In this study, mixed research methods approach including quantitative and qualitative techniques as interview, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and model testing was used. A reliable and valid scale of workplace friendships was developed using hotel employees in one of the main attraction centers of Turkey, Antalya as participants. Significant relationships between workplace friendships and organizational consequences were found. In addition, ideas for further research were discussed.

ÖNSÖZ

Doktora tezimin uzun ve meşakkatli sürecinde hayata ve akademiye dair donanım kazanmış pek çok insanla karşılaştım. Elbette onlara duyduğum minnettarlığı vurgulamadan tezin anlatımına geçmek anlamsız olurdu. Öncelikle dokuz yıl boyunca bana olan inancını ve desteğini her adımında hissettiğim saygıdeğer hocam, danışmanım, Doç. Dr. Rüya EHTİYAR’a şükranlarımı sunuyorum. Bu sürecin zorlu zamanlarında, başımı dizlerinize yasladığım anlarda, uzattığınız her çiçekte yeni umutlar yol açtınız. Koşulsuz mentorluğunuz ile beni yücelterek başarıma imza attınız, teşekkür ederim. Akademide kendisiyle tanışmaktan dolayı kendimi şanslı hissettiğim, bundan sonraki akademik yaşamımda da kendisinden muhakkak bilgi edinebileceğimi bildiğim, üzerimdeki izleri büyük olan, manevi danışmanım sayın Prof. Dr. Ferda ERDEM’e büyük bir vefa borçluyum. Sizlere olan vefamın en güzel göstergesi izinizden gitmek olacaktır. Sizlere sonsuz saygımı sunuyorum.

Tezimin son gününe kadar bilgisini benden esirgemeyen sevgili meslektaşım, rehberim, can yoldaşım Yrd. Doç. Dr. Ayça ÖZEN’e hem tezime hem de kendime olan katkılarından dolayı en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Hayatımın en önemli noktalarında yanımda hep sen vardın. Beni her geçen sürede bir adım öteye ilerlettin ve hayatın tüm yokuşlarında bana yardım elini uzatarak kendime olan güvenimi her daim sağlamlaştırdın. Seninle aynı mesleği yapıyor olmanın gururunu taşıyorum. Ayrıca, tezime sundukları değerli katkılarıyla ve bu süreçteki hoşgörülerıyla hiçbir zaman beni yarı yolda bırakmayan hocalarım Prof. Dr. Akın AKSU ve Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT’a teşekkürlerimi sunmayı da borç bilirim.

Sevgili asistan arkadaşım, yoldaşım, Ar. Gör. Onur DİRLİK, akademik eğitimimin en başından beri benimle olduğun ve bana sıcacık dostluğunu hissettirdiğin için gönülden teşekkür ederim. Uzun yıllar birlikte sürdürülecek meslektaşlığımızın ilk adımını attım; seni bekliyor olacağım. Doktora sürecinin son yıllarında tanışma şansına eriştiğim ve hayatıma girmelerinden gurur duyduğum değerli asistan arkadaşlarım, benim canım kızçelerim, Ar. Gör. Nilgün GÜNEŞ ve Ar. Gör. Zeynep KARSAVURAN, tezin son dönemlerinde bana verdiğiniz sonsuz destek anılarımın en güzel köşesinde yer alacak. Çalışma ortamımı enerjinizle doldurduğunuz ve tezin son dönemlerinde keyifli bir çalışma ortamı yaratarak beni disipline ettiğiniz için teşekkür ederim.

Akademik bilgisine ve donanımına hayran kaldığım, tanışmaktan büyük memnuniyet duyduğum sevgili meslektaşım, yol göstericim Yrd. Doç. Dr. Tuğba EROL KORKMAZ’a ve

her zaman desteklerini ve sevgilerini yanımda hissettiğim İ.İ.B.F. asistanlarından Ar. Gör. Duygu AYDIN ÜNAL ve Ar. Gör. Aslıhan BÜYÜKKÜPÇÜ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezim için bilimsel desteğini benden esirgemeyen ve bilimsel her çalışmaya büyük özveriyle desteğini veren Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Birimine katkılarından dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Tezin özellikle son dönemlerinde akademik yaşam alanının dışında kalan ama hayatımın her aşamasında varlığını koruyacak olan arkadaşlarımdan, güzel komşum, Müşerref BİRSÖZ SARITOPRAK'a sunduğu açık sofra ve sınırsız kahve desteği için, sevgili yaşam koçlarım Emre AYDIN ve Gönül AKÇA'ya günün her saati iletişim kurarak beni rahatlattıkları için teşekkürlerimi bir borç bilirim. Benimle birlikte onlar da en az benim kadar tez yazmış oldular.

Başlı başına bana nefes oldukları için teşekkürlerin en özelini sunduğum sevgili canım annem Beyhan ÖMÜRİŞ, canım babam Çetin ÖMÜRİŞ ve canım, kanım, kız kardeşim, kızım, Ezgi ÖMÜRİŞ ile aynı aileden olmanın gururunu yaşadığımı önemle belirtmek isterim. Siz tüm hayatımı yasladığım dayanağımsınız. Hiçbir zaman yıkılmayarak kendimi güçlü ve güvende hissetmemi sağladınız. Varlığınız için şükürler olsun.

Son olarak ve özür dileyerek burada adını yazmayı atladığım tüm dostlarıma, doktorada bana yol gösteren hocalarıma, fakültemizde görev yapan hocalarıma ve turizm sektöründe yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunuyorum.

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerini konu alan bu tez aslında bir yoldaşlık hikâyesidir. Siz güzel insanlarla çevrelenmiş olmaktan ve benzer yollarda yürüyor olmaktan dolayı çok şanslıyım. Bu tezin her aşamasında parmak izleriniz var. İyi ki de var, iyi ki de varsınız...

Ece ÖMÜRİŞ

Antalya,2014

GİRİŞ

İnsanı anlamayı, arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasıyla yakından ilişkili gören Lynch (2012), felsefede ve sosyal bilimlerde konunun yeteri ölçüde tartışılmadığından söz etmektedir. Lynch (2012), “*Conceptions of friendship*” kitabında klasik Yunan’da Platon ve Aristoteles tarafından, dostluğun kent-devletin güvenliği ve geleceği açısından kamusal bağlamda ele alındığını ve kişisel bir ilişkiden çok yurttaş bağlılığı olarak görüldüğünü belirtir. Modern zamanlarda ise arkadaşlıkların ya da dostluğun anlamı farklılaşmıştır; bu olgular kişisel yaşama ait görülmekte ve bireysel seçimin sınırları içinde olduğu kabul edilmektedir. Lynch (2012) bu tespitleri yaparken, bireyciliğin yaygınlaştığı günümüzde insani yanımızı koruyabilmek için arkadaşlıklarımıza sahip çıkmamız gerektiğini ve olguyu basitleştirmekten kaçınmayı önermektedir. Bireyler arası yakın ilişkilerin derinliklerine inen Lafollette ise (1997), “*Personal Relationship: Love, identity and morality*” isimli kitabında sürdürülebilir tatminkâr ilişkileri olan insanların daha mutlu ve sağlıklı olduğunu belirtmektedir. Yakın ilişkilerin insanın kendisini tanımasına; hoşgörü, kabul, dürüstlük, cesaret gibi özelliklerinin gelişmesiyle ahlaki açıdan karakterin olgunlaşmasına katkı sağladığına işaret etmektedir. İnsanların nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı olacağıyla ilgilenen pozitif psikolojinin öncüsü kabul edilen Seligman da, 2004 yılında verdiği bir konferansta mutlu insanların ayırt edici özellikleri üzerine yapılan araştırmalardan söz etmekte ve mutlu insanları diğerlerinden ayıran en belirgin farkın geniş bir arkadaş grubuna sahip olmakla ilgili bulunduğunu açıklamaktadır (http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology, erişim tarihi: 05.05.2014). Ancak modern yaşamın gereklilikleri sürdürülebilir sosyal ilişkilerin kurulmasını zorlaştırabilmektedir. Özellikle iş yaşamının bireyin yaşantısında nicelik ve nitelik olarak kapladığı alanın genişliği, sosyal ilişkilerle ilgili ihtiyaçların iş ortamlarına yansımaya neden olmakta ve giderilmesiyle ilgili beklentilerin de bu ortamlarda gelişmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütsel yaşamın sosyal ve psikolojik yönünü oluşturan bireyler arası ilişkiler, araştırmacılar tarafından yaklaşık yüz yıldır incelenen ve önemli bilgi birikime ulaşmış bir çalışma alanıdır. Özellikle Hawthorne araştırmaları ile başlayan tartışmalar, sonrasında gerek Amerika’da gerekse Kıta Avrupa’sında yapılan araştırmaların sonuçları ile geliştirilmiş; iş ortamında çalışanlar arası ilişkilerin, grup dinamiklerini ve dolayısıyla örgütsel sonuçları etkileyebildiğine yönelik kanıtlar birikmiştir.

Örgütün formel düzenlemeleri ile şekillenen ortamında çalışanlar, birbiriyle geliştirdikleri ilişkiler ve etkileşimlerle örgütü bir kültür olarak yeniden şekillendirirler. Bu

durum aslında benzer işleri yapan, benzer stratejileri uygulayan ve benzer sistemleri kullanan örgütlerin neden birbirlerine benzemediklerini de açıklamaktadır. Çalışanlar arasındaki yakın arkadaşlıklar örgüt içinde hiyerarşinin en alt kademesinden en üst noktasına kadar her bölümde varlığını göstererek, ast-üst ilişkilerinde (Graen ve Uhl-Bien, 1995), akran ilişkilerinde (Kram ve Isabella, 1985) ya da benzer veya farklı örgüt birimlerinde çalışan bireyler arasında oluşan özgün bir ilişki türüdür. Çalışanlar, örgüt ortamında meslektaşlarının kim olacağını seçemiyor olabilirler; fakat hangi meslektaşlarının yakın arkadaşları olacağını kendileri belirleyebilirler. Bu yüzden bir dayatma değil gönüllülük söz konusudur ve arkadaşlık ilişkisi, işyerinde romantik ilişkilerden, akran çalışan ilişkilerinden, ast-üst ilişkilerinden ya da mentoring ilişkilerinden farklılık göstermektedir. Yakın arkadaşlıkları farklı kılan bir diğer özellik ise çalışanların yakın arkadaş olarak gördükleri kişiye bütünsel olarak odaklanmalarındır; yakın arkadaşlarını iş rollerinin dışında bir insan kimliğiyle değerlendirerek seçmektedirler.

İşyerinde yakın arkadaşlıklarla ilgili deneyimler, gerek bu tür ilişkileri kurarak, gerek diğerlerinin yakın arkadaşlıklarını gözlemleyerek, gerekse yakın arkadaşlıklardan etkilenecek kazanılır. Sias (2009), işyerinde yakın arkadaşlığı karakterize eden güven ve bağlılık sayesinde, arkadaşlıkların örgütsel süreçlerde önemli rolleri bulunduğu, sosyal destek sağladığı ve yakın arkadaşların başarı ve kariyer ilerlemelerine yardımcı olan gerekli güç ve etkiye sahip olduğundan bahseder. Bu konuda bazı araştırmacılar (Sias ve Cahill, 1998, s.274), işyerinde yakın arkadaşlıkların, çalışanların çalışma hayatında önemli bir içsel ödül hazinesi ve bilginin önemli bir kaynağı görüşündedir. Bununla birlikte arkadaşlıkları çalışanların üretkenliğini kısıtlayıcı, tehlikeli bir faktör olarak gören araştırmacılardan da söz edilebilir (Bridge ve Baxter, 1992).

İşyerinde yakın arkadaşlıklar, duygusal ve moral destek sağlama, ortak değer yaratma, açık ve dürüst bilgi alış verişi sağlama, kişisel çıkarları geri planda tutma, fırsatlardan yararlanmayı teşvik etme gibi önemlilik arz eden özelliklere sahiptir (Berman vd, 2002). Ayrıca işyerinde yakın arkadaşlıklar, diğer çalışanların örgütsel değişimleri kabullenme sürecini kolaylaştırmada, akran ve ast-üst çalışanların rahatlıkla hedeflere ulaşmalarını sağlamada ve çalışanlar üzerinde bulunan iş stresini düşürmede etkili olmaktadır (Boyd ve Taylor, 1998). İşyeri arkadaşlıklarının işlevlerine örgütsel açıdan bakıldığında ise kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarıyı ve üretkenliği arttırmakta; daha yaratıcı ve destekleyici bir rol üstlenmektedir (Follett, 1949). Yakın arkadaşlıkların çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olduğu (Kram ve Isabella, 1985), iş tatminini (Winstead, Derlega ve Pilkington, 1995; Riordan ve Griffeth, 1995), örgütsel bağlılığını (Nielsen, Jex ve Adams,

2000; Morrison, 2004), performansını (Ross, 1997), yaratıcılığını artırdığını, işten ayrılma niyetini ve işten ayrılma davranışını düşürdüğü (Morrison, 2004) ile ilgili tespitler bazı araştırmaların sonuçlarıyla desteklenmektedir. Diğer yandan işyerinde arkadaşlıkların etik olmayan davranışlara (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998) ve çatışmalara (Bridge ve Baxter, 1992) yol açtığı ile ilgili bazı araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır. Bu araştırmaların işyerinde yakın arkadaşlıkların daha çok örgütsel sonuçlarına odaklandığı izlenmektedir. Kuramsal ve görgül çalışmalarda arkadaşlıkların “neden” ve “nasıl” oluştuğu ile ilgili sorulara ilginin düşük düzeyde kaldığı belirlenmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, iş ortamında kurulan yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmek ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan en önemli dinamiklerden biri olan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamaktır. Araştırmanın ikinci amacı ise, geliştirilen ölçek yardımıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünün bir bütün olarak ele alınması olarak belirlenmiştir.

Tez iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işyerinde arkadaşlık kavramı ele alınmış ve arkadaşlık ve işyeri arkadaşlığı tanımlamaları üzerinde durulmuştur. Özellikle, işyerinde arkadaşlıkların gelişimi, gelişimine bağlı sınıflandırmalar, arkadaşlıkların sürdürülmesi ve bozulmasına yönelik anlatımlara yer verilmiştir. Ayrıca işyerinde arkadaşlık yazınında kullanılan ölçüm araçları ile ilgili açıklamalara da yer verilerek, alan yazınında kullanılan ölçüm araçları ile ilgili bazı ön saptamalar yapılmıştır. Bu bölümde son olarak, yazın taramasında işyerinde arkadaşlık ilişkilerinin bazı örgütsel sonuçlar üzerine etkisini tespit eden araştırmalar ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünü oluşturan araştırma kısmı ise üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, işyerinde yakın arkadaşlık örüntülerinin nasıl gelişim gösterdiğini ve arkadaşlıkların temel bağlayıcılarını belirlemek amacıyla kullanılan nitel yöntem yaklaşımıyla başlamaktadır. Bu aşamada bir grup otel çalışanın katıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ses kayıt cihazına kaydedilen tüm görüşmelerin yazılı transkripsiyonları yapılmıştır. Transkripsiyon notlarının analizinin gerçekleştirildiği aşamada ise önce arkadaşlık ilişkilerini anlatan ifadeler tematik ünite olarak kodlanmıştır. Kodlamalardan sonra tematik üniteleri daha üst gruplarda toplayabilmek için ana kategoriler araştırılmıştır. Alanında uzman 3 araştırmacı tarafından yapılan tema analizinde nihai halini alan ana temalar *Güvenilirlik, Benzerlik, Özgeci Davranışlar, Kollama, Birliktelik/Dayanışma*

ve *İş Yetkinliği* olarak belirlenmiştir. Araştırmanın nitel kısmında tüm kategori ve tema ayrışimleri N Vivo 10 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tezin araştırma bölümünün ikinci aşaması nicel araştırma olarak yürütülmüştür. “*İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeği*” geliştirme süreci ile ilgili olarak bu konudaki kaynaklar (Dotan, 2007; Nielsen, Jex ve Adams, 2000) incelenmiş ve mevcut çalışmalardan birinin olduğu gibi kullanılması yerine bu konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Bu kavramsal çerçeveye uygun ve çalışmanın nitel aşamasında belirlenen temalara ilişkin ölçek maddeleri görüşmeye katılanların doğrudan alıntıları temel alınarak geliştirilmiştir. Oluşturulan maddeler uzman kişilerin geri bildirimleriyle yeniden revize edilmiş; Antalya şehir merkezi ve Kundu Bölgesi’nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 507 katılımcı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinin ilk versiyonunun boyutları güvenilirlik, iş yetkinliği, kollama, düşünsel benzerlik, yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik olarak belirlenmiştir.

Tezin nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilen üçüncü aşamasında ise araştırmanın ana verileri toplanmış ve soru formunun son hali Antalya şehir merkezi ve Kundu Bölgesi beş yıldızlı otellerde çalışan geniş bir örnekleme uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi ile desteklenmiştir. Buna göre geliştirilen “*İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeği*” 6 boyutlu bir ölçek olarak doğrulanmıştır. Bu aşamada ayrıca tez çalışmanın ikinci amacına yönelik olarak, arkadaşlık/örgütsel sonuçlar ilişkisi üzerine geliştirilen hipotezler test edilmiş; işyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin, algılanan iş arkadaşları desteği, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi yapısal eşitlik modeli (LISREL 9.1) ile kurulmuştur.

Son olarak tartışma ve sonuç bölümünde araştırmanın bulguları, mevcut yazında yer alan önceki araştırmaların tespitlerini de dikkate alınarak yorumlanmış ve konaklama işletmelerinde işyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri ile ilgili saptamalar yapılmıştır. Bu kısımda ayrıca, sonraki araştırmalar için bazı yeni soruların ipuçları olabilecek olgulara da dikkat çekilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE ARKADAŞLIK İLİŞKİLERİ

1.1. İşyerinde Arkadaşlık İlişkileri Yazınına Genel Bir Bakış

Arkadaşlık üzerine yapılan araştırmalarda, arkadaşlık insan doğasının en önemli unsurlarından biri olan sosyal bağlanmışlık ile ilişkilendirilmekte ve bu durum insan olmanın kalıtsal bir parçası olarak ele alınmaktadır. Adler (2005), “İnsan Doğasını Anlamak” adlı kitabında insanların birbirlerine bağlı olma ihtiyacıyla doğduğundan bahsederken, Fehr (1996), sosyal hayatın temel unsurlarından biri olarak ele aldığı arkadaşlığın, işyeri de dahil olmak üzere tüm yaşam alanını kapsadığını ifade etmektedir.

Arkadaşlık ilişkilerinin arkasında yatan güdüler ve arkadaşlıkların nasıl sürdürüldüğünü açıklayan dört temel kuramdan bahsedilebilir: Sosyal karşılaştırma kuramı, koşullanma kuramı, sosyal değişim/eşitlik kuramı ve gelişim kuramı.

Festinger’in (1954) sosyal karşılaştırma kuramına göre, bireyler duygu ve düşüncelerini diğerleriyle karşılaştırdıklarında ve duygularının ortak olduğunu gördüğünde rahatlar. Bireyin duygu, düşünce ya da yeteneklerini diğerleriyle karşılaştırmasında nesnel bir kıstas olmadığı durumlarda kişilerin mümkün olduğunca sosyal bir karşılaştırmaya yöneldiğini ve olabildiğince kendine benzer kişilerle karşılaştırma yaptığını savunmaktadır (akt. Gemlik vd., 2007, s.55). Bu kurama göre güven verme, rahatlatma ve duygusal destek yoluyla da betimlenen arkadaşlığın endişeyi azaltmaya yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir. Sosyal karşılaştırma kuramı, aynı zamanda neden arkadaşların benzer tutumları sergilediklerini açıklar. Bu kurama göre, insanlar inançlarını tekrar onaylatmak amacıyla kendileriyle benzer tutumları olan kişilerle daha çok iletişim kurabileceği anlayışı kabul görmektedir. Baskett, Byrne ve Hodges (1971) bu tanımlamaya referans vererek, bir başkası ile benzer tutumlara sahip olmanın olumlu etki, karşıt tutumlara sahip olmanın olumsuz etki yarattığı bakış açısından söz etmektedir (s.143).

Koşullanma kuramı Byrne ve Clore (1970) tarafından kavramlaştırılan, insanların kendi değer ve inançlarını destekleyen kişilerden etkileneceklerine değinmektedir. Bu kuram, insanların bir tecrübeyi bir ödülle ilişkilendirmesini açıklayan klasik koşullanmayla ilişkilidir. Örneğin kurama göre kişinin bir diğer kişiyle ilişkisinde aynı fikri paylaşmanın değerini, kişiyi onaylanmış ve ödüllendirilmiş hissettireceğini ve bu kişiyle tekrar kuracağı iletişimin çekici hale gelebileceğini açıklamaktadır (akt. Milam, 2012, s.32).

Sosyal değişim ya da eşitlik kuramı, arkadaşlıklar arasındaki ilk çekimi açıklayan koşullanma kuramının aksine, devam eden ilişkileri açıklamak üzere geliştirilmiş bir kuramdır. Sosyal değişim kuramı, ilişkinin tatmin edici olması için ödüllerin eşit olması ya da maliyetlerinden fazla olması gerektiğini vurgulamaktadır (Emerson, 1976). Sosyal değişim üzerine yapılan çalışmalar, ilişkiden hem az yararlanmanın (örneğin daha az ödöl elde etmek) hem de fazla yararlanmanın (örneğin daha fazla ödöl elde etmek) olumsuz duygulara yol açacağını ortaya koymuştur (Walster, Berscheid ve Walster, 1973).

Gelişim kuramı ise işyeri arkadaşlığına farklı bir boyut getirerek, arkadaşlıkların statik olmadığı, zaman içinde geliştiği görüşünü benimser. Kurama göre, insanların birbirini tanıdığı bir başlangıç ve tanışma süreci vardır; bu süreci kişilerin daha yakın ve içten hale geldiği arkadaşlık süreci takip eder ve bazen de bir son olduğuna odaklanmaktadır. Bu kurama hakim olan görüş arkadaşlığın bir sürece dayanmasına yapılan vurgudur (Adams ve Blieszner, 1994).

İşyeri arkadaşlıkları üzerine yapılan araştırmalar, bu arkadaşlık türünün diğer arkadaşlık ilişkileri ile benzer süreçlerle ve güdülerle oluşturulduğunu göstermektedir. Bu nedenle arkadaşlık üzerine yapılmış çalışmaların temelini oluşturan bu dört kuramsal yaklaşım aynı zamanda işyerindeki arkadaşlık ilişkileri üzerine yapılan çalışmalara da kuramsal temel oluşturmuştur. Ancak, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin farklı yönleri olduğu vurgulanmaktadır.

İşyerinde arkadaşlık yazının üzerine yapılmış temel araştırmalar (Fehr, 1996; Barney 1985; Sias ve Cahill, 1998), arkadaşlıkların örgütsel yaşamın önemli bir boyutunu oluşturan informal ilişkilerin önemli bir unsuru olduğunu göstermektedir. Günümüzde insanların çalıştıkları örgütün bir parçası haline gelmesi, örgüt içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerin hayatlarının önemli bir kısmını kapsaması, genellikle özel hayatına ayırdıkları zamandan daha fazlasını örgüt içerisinde iş arkadaşları ile geçirmesi, bireylerin çalışma hayatı ile çok yönlü etkileşim içerisinde bulunmasını sağlamaktadır. Öyle ki, çalışanların işyeri dışındayken bile ilişkilerini sürdürmesi ve işyeri ilişkilerinin özel hayatın bir kısmına yansımaları beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bireylerin günün iş dışında kalan zamanlarında da düşünce ve duygulanım anlamında iş ortamlarında olmaya devam etmeleri söz konusudur.

Örgütlerin informal yönüyle ilgili ilk tartışmaların Mayo ve ekibi tarafından gerçekteştirilen ünlü Hawthorne araştırmaları (1924-1932) ile başladığı söylenebilir. Mayo (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization* isimli eserinde bu araştırmaların sonuçlarını ayrıntılı bir biçimde ele almaktadır. Bu sonuçlar özetle, temelde insanın esas

itibariyle sosyal ihtiyaçlarla motive olduğunu ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin özdeşim duygusunu geliştirdiği; çalışanların, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok çalışma grubundaki arkadaşlarından gelen etkilere duyarlı olduğuna işaret etmektedir (akt. Baransel, 1993). Hawthorne araştırmalarının bu sonuçlarının yönetim düşüncesinin evrimi açısından bir çığır açtığı tartışmalı olsa da, örgütün insan yönüne dikkat çektiği ve yönetim düşüncesinde insan davranışına odaklanmayı sağladığı söylenebilir (Berber, 2013).

Örgütsel davranış disiplinin önemli ilgi alanlarından birini oluşturan motivasyon olgusu ile ilgili kuramsal tartışmalara, insan ihtiyaçlarının dinamiğini açıklayarak katkı sağlayan Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", McClelland'ın "başarma ihtiyacı" ve Alderfer'in "varlık/ilgililik/gelişme" modellerinde de, insanları motive eden ve motivasyonun sürekliliğini sağlayan faktörler arasında sosyal ihtiyaçların önemine ve arkadaşlık olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu kuramsal modellerde, bireyin toplumsal niteliklere sahip olduğunu ve bu yüzden ilişki kurma ve bağlılık ihtiyaçlarına gereksinim duyduğu; iş ortamında, tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi başkaları ile birlikte olma, sosyal ilişkiler kurma ve paylaşım ihtiyaçları duydukları ele alınmaktadır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004, s.381). Nitekim daha sonraki dönemlerde işyeri arkadaşlığı üzerine odaklanan bazı araştırmalar (Morrison, 2009; Nielsen, Jex, Adams, 2000; Winstead, Derlega, Montgomery ve Pilkton, 1995) kuramsal tespitleri destekler niteliktedir. Bu araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının çalışan bağlılığını, iş tatminini, iş performansını, örgütün verimliliğini olumlu etkilediğini; çalışanların ve örgütün hedeflere ulaşmasını desteklediğini, çalışanın örgüte olan güvenini, saygısını artırdığını ve güçlü bir sosyal ilişkinin varlığının çalışanı motive ettiğini gösteren bilimsel kanıtlar ortaya koymuştur. Riordan ve Griffeth (1995) yaptığı bir araştırmada, çalışanların büyük bir çoğunluğunun işyerinde keyifli zaman geçirmelerinin çalışma arkadaşlarına bağlı olduğunu belirterek işyerinde arkadaşlığın önemine güçlü bir vurgu yapmaktadır.

Örgütsel yaşamda harcanan zamanın artması çalışanların arkadaşlık ilişkisi kurmasına ya da arkadaşlar arası iletişimin güçlenmesine neden olmaktadır. Kram ve Isabella (1985), işyerindeki yakın arkadaşlıkların duygusal ve kişiye yarar sağlayan destekleri olduğunu belirterek, yakın arkadaşlıkların önemine değinirken, işyeri arkadaşlıklarının bireylerin hayatında önemli bir etki yaratabildiğini ve yakın arkadaşlığın basit bir meslektaşlıktan çok daha öteye giderek arkadaşlık formunu oluşturabildiklerini ifade etmişlerdir. İşyerinde arkadaşlık ilişkileri farklı bir boyuttan ele alan Sias ve Cahill (1998), arkadaşlığın gelişiminin, kendi doğasındaki diğer ilişkilerden farklılık gösterebileceğini öne sürmektedirler. Bu anlayışa göre, arkadaşlar birbirlerine karşı olumlu, sevgisini gösteren ve yardım sever duygulara sahip olabilir ve romantik bir bakış açısından farklı olarak birbirlerini sevebilirler. Bu durum,

romantik ve mentoring ilişkileri gibi bir takım dönüş noktaları ya da ilişkilerdeki önemli değişikliklere bağlı olgular tarafından noktalanmaya eğilimi göstermektedir. İlişkilerin evrilmesiyle nitelik değiştiren bu tür ilişkiler arasında arkadaşlık ilişkileri diğer ilişkilere göre daha temkinli ve yavaş adımlarla ilerleyen bir ilişki türüdür. Dolayısıyla arkadaşlıkların gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalarda gelişime bağlı faktörlerin tanımlanmaları üzerine odaklanılmıştır (Sias ve Cahill, 1998, s.275). İşyeri arkadaşlığı üzerindeki farklı bakış açıları, kişiler arası ilişkilere bağlı birçok farklı kuramdan etkilenmektedir. Araştırmacıların arkadaşlığın farklı yönleri üzerine odaklansalar bile, tüm kuramlar bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu kuramlar, insanların arkadaşlık kurarken takip ettikleri karmaşık güdüler, arkadaşlıkların gelişimini ve arkadaşlıkları sürdürmek için gereken çabayı anlamaya yardımcıdırlar.

1.1.1. Arkadaşlık ve İşyeri Arkadaşlığı Tanımı

Araştırmacıların arkadaşlık kavramına ilişkin irdelemelerine rağmen arkadaşlık karmaşık doğası nedeni ile tam olarak tanımlanamamış ve kavrama çok keskin hatlarla bir sınır çizilememiştir. Arkadaşlığın tanımı, demografik ve kültürel yapılara dayanan sosyal ölçütlere göre değişen bir yapı sunmaktadır. Tarihsel süreçte arkadaşlığı tanımlamak adına Plato ve Aristoteles'ten günümüze birçok düşünür ve araştırmacı kavramsal zorluklarla karşılaşmıştır. Arkadaşlığın tanımlanmasında yaşanan bu güçlük, iş arkadaşlığını da belirli bir kavram içine yerleştirmeyi zorlaştırmaktadır. Günümüzde de arkadaşlığın tanımının yapılmasında yaşanan zorluklar henüz aşılamamakla birlikte arkadaşlık ile ilgili kabul görmüş tek bir tanım bulunmamaktadır (Wright, 1978).

Yine de araştırmacılar arkadaşlığı kavramsallaştırma çabasında bulunarak bir takım tanımlamalar sunmuşlardır. Wright (1978) arkadaşlık hakkında son derece geniş ve sınırları çizilemeyen bir anlatımla başlayarak (s.189), en genel tanımını süreç içerisinde iki insan arasında gönüllülük esasına dayanan karşılıklı dayanışma olarak ifade etmektedir. Bu tanım arkadaşların sosyal duygusal hedeflerini yerine getirmeye yönelik olabilmekte ve karşılıklı yardımlaşma, yakınlık, şefkat ve dostluğun çeşitli derecelerini ve türlerini içerebilmektedir (Hays, 1988, p.7). Auhagen (1996) arkadaşlıkları kişisel, karşılıklı ve informal sosyal ilişkiler olarak tanımlamaktadır (Auhagen, 1996, s.231). Rawlins (1992) ise arkadaşlığı hiçbir toplumsal sözleşme dayanağı olmadan kendi kendine yönetilebilen gönüllü ilişkiler olarak açıklamaktadır.

Arkadaşlığın tanımında yaşanan karmaşa dolaylı olarak işyeri arkadaşlığının kavramsal anlaşılabilirliğinde da yaşanmaktadır. Kimi araştırmacılar işyerinde arkadaşlık¹ kavramını tanımlarken belirsiz, muğlâk ve çok yönlü ifadelerini kullanarak kavramın karmaşıklığını ifade etmeye çalışmışlardır (Wright, 1978; Hays, 1988). Bununla birlikte, ilgili yazında işyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri üzerine de birbirine yakın kavramsal tanımlamalara da rastlamak mümkündür. İşyeri arkadaşlık ilişkisini ortak değerlerin paylaşıldığı ve karşılıklı saygının olduğu, iki kişinin etkileşimi sırasında hoş vakit harcadığı, her iki tarafın da ihtiyacı olduğu sırada fiziki ve duygusal bakımı içeren, birbirlerinin sıkıntılarını dinlemekten çekinmeyen ve birbirini anlayan ve koruyan ilişkiler olarak tanımlayan çalışmalar olmuştur (Sias vd, 2004). İşyerinde yakın arkadaşlığı, işyerindeki diğer ilişki türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri gönüllülüktür. Genellikle yakın arkadaşlıkların kabul gömüş özellikleri ilişkiye gönüllü olarak başlamak, arkadaşların öncelikli olması, uzun süren bir ilişki ve karşılıklı olarak içtenliğe sahip olma şeklinde tasvir edilmektedir. Gönüllü olarak yapılan karşılıklı dayanışma, dostluk, samimi yakınlık, şefkat ve karşılıklı yardımlaşma yakın arkadaşlığın özellikleri arasında sıralanmaktadır (Hays, 1988, s.395). Bununla birlikte, iki kişinin sık görüşmesinin sonucunda ortaya çıkan yakınlık, ilişkinin uzunluğu, bağlılık hissi ve empati sağduyusu, keyif alma, güven, kabul edilebilirlik ve saygı da arkadaşlığın diğer özellikleri arasında belirtilmektedir (Willmott, 1987, s.94).

Örgütler, bireyleri ortak mesleki deneyimleriyle bir araya getirdiği ve ortak faaliyetlerle birbirine bağladığı için işyerleri mesleki sınırların ötesine geçerek kişisel ilişkiler için bir şekilde doğal küvez olarak görülmektedir (Sias, Gallagher, Kopaneva ve Pedersen, 2012, s.3). Örgütlerde yaşanan yakın arkadaşlıklar iki birey arasında psikolojik ve duygusal nedenlerle kurulmuş yakınlık bağları olarak ifade edilmektedir. Örgüt sınırları içinde oluşturulmasına rağmen iş arkadaşları ilişkilerini günlük sosyal faaliyetlerine de katarak örgütün dışına taşıyabilmektedirler. Yalnızca karşısındaki kişiden hoşlanmak ya da arkadaşça tutum sergilemek işyerinde yakın ilişkileri tanımlamamaktadır. Jehn ve Shan (1997), işyeri arkadaşlıklarını çalışanlar arasında yakınlık içeren kişilerarası bağlara sahip, pozitif ve cana yakın ilişkiler olarak betimlemekte ve aynı zamanda işyeri arkadaşlıklarının hoşlanma, birbirine duyulan güven, iki kişi arasında hiçbir engelleme olmadan açık iletişimi içeren, her iki tarafın da kendini rahat hissettiği, aralarında gülüşmeyi ve şakalaşmayı içeren özelliklerinden de bahsetmektedirler (Jehn ve Shan, 1997, s.776). Berman ve arkadaşları

¹İşyeri arkadaşlığı araştırmacılar tarafından aynı kurumda çalışanların veya meslektaş olan kişilerin kurduğu ilişkilerin ötesinde, aynı işyerinde çalışan ve yakın arkadaşlık ilişkileri geliştiren kişiler arasında oluşturulan ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu iki kavramın birbiri ile karıştırılmaması gerektiği gözden uzak tutulmalıdır. Bu çalışmada işyeri arkadaşlıkları yazımı ile kastedilen “işyerinde yakın arkadaşlık” ilişkileridir.

(2002) işyeri arkadaşlığını; ortak değerlerin ve ilginin paylaşıldığı, karşılıklı hoşlanma, güven ve bağlılığı içeren işyeri ilişkileri olarak tanımlayarak, işyerindeki yakın arkadaşlık ilişkilerini işyerinde romantik bir ilişkinin dışında tutmuştur (s.217).

İşyeri arkadaşlıkları diğer işyeri ilişkilerinden iki temel özellikten ötürü farklılık göstermektedir. Bu farklılık, yazında en sık rastlanan ve kullanılan işyerindeki yakın arkadaşlığının kavramsal tanımını da beraberinde getirir. Birincisi, işyeri arkadaşlıkları doğası gereği gönüllülük esasına dayanır (Rawlins, 1992, Wright, 1978). Rawlins (1992) bu durumu; “Arkadaşlık insanlara empoze edilemez; arkadaşlık, insanların ilişkilerini *gönüllü olarak* geliştirdikleri ve özel olarak görüştükleri hâlihazırdaki durum” şeklinde izah etmektedirler ve arkadaşlığın baskı ya da zorlama yoluyla değil seçimlerle geliştirilebildiğini ileri sürmektedirler (Rawlins, 1992, s.9). Bu özellikler ile işyeri arkadaşlığı öğrenci-öğretmen, ast-üst ve akrabalık ilişkilerinden bir anlamda genel iş ilişkilerinden doğan arkadaşlıklardan ayırmaktadır. Çalışanlar işyerinde arkadaşlıklarının işyerinde formal ilişkilerin ötesine geçerek gönüllü olarak seçebilmektedir. İkincisi ise, işyeri arkadaşlığının farklılık gösteren diğer bir özelliği ise *kişiye bütüncül odaklanma*’dır. Arkadaşlar birbirlerini sadece örgütte tanımlanmış roller içinde basit bir çalışan olarak değil onu bütünüyle bir insan olduğunu kabul ederek etkileşimde bulunur (Sias vd, 2004, s.322; Sias ve Chaill, 1998, s.275). Bu özellikler bireylerin örgütsel rollerinin ötesine geçen, genel işyeri çalışan ilişkilerinden ayırmaktadır. Dolayısıyla, işyeri arkadaşlık ilişkisinin başlangıcı, gelişimi ve bozulması örgütün biçimsel yapısı dışında gerçekleşen ve bireyler tarafından yönlendirilen ve tercih edilen bir yapı sunmaktadır. Varılan bu noktada işyerinde yaşanan yakın arkadaşlıklar örgütün belirlenen roller ile oluşturulmuş arkadaşlık ilişkilerinden farklılık göstermektedir.

Yazında en sık rastlanan ve adı geçen diğer benzer bir tanımlamada da Wright (1984)’a ait olmaktadır. Wright benzer şekilde, işyerinde arkadaşlıkların tanımlamasında kişiye ve gönüllülük esasına dikkat çekmektedir. Wright’a göre arkadaşlık, taraflardan birinin örgütsel roller ya da soyut nedenler dışında karşı taraf ile etkileşiminin özgürce kurulduğu ve gönüllülük esasını içeren ilişkiler olarak tanımlayarak arkadaşlıkların kişiye özgü ve gönüllülüğüne vurgu yapmaktadır (1984, s.119). Arkadaşlığın bu tanımı dayanak noktası gösterilerek arkadaşlığın gücü iki ayrı ölçüt içinde değerlendirilmiştir. Bu ölçütlerden biri arkadaşların birbiri ile karşılıklı ilgi derecesi ve taraflardan birinin diğerine gösterdiği benzersiz olma, yeri doldurulamazlık gibi güçlü duyguların derecesini içeren *kişiyi yalnızca kişi (person qua person)* olarak görme faktörüdür. İlişki içindeki tarafların herhangi bir kısıt olmadan arkadaşıyla etkileşmek için boş zaman yaratma derecesi ya da ilişkinin kendisine dışsal baskıların derecesi de *gönüllü dayanışma (voluntary interdependence)* faktörüdür.

Yukarıdaki tanımlamaların tümü, uluslararası yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilerden sentezlenerek elde edilmiştir. Ancak, ‘arkadaşlık’ kavramını kendi kültürümüzde en iyi ifade edecek bir tanıma uluslararası yazın üzerinden ulaşılamamıştır. Dolayısıyla araştırmada adı geçen ‘işyeri arkadaşlığı’ kavramına Türk Dil Kurumu’nun tanımı üzerinden vurgu yapılmıştır. Kendi kültürümüzde arkadaşlık algısının yukarıdaki tanımlamaları içermesinin yanı sıra bir dizi farklı duygusal anlamları da barındırması nedeniyle kavram *‘birbirlerine karşı sevgi ve anlayış gösteren kimselerden her birinin oluşturduğu ilişki, yoldaşlık’* olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmasının amacı doğrultusunda, işyeri arkadaşlığı ve işyeri yakın arkadaşlığı kavramı arasındaki farklılıklar dikkate alındığında tezin odak noktasının işyerindeki yakın arkadaşlık olgusuna paralel olduğu ve bu isimle ifade edilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yazında erişebilir nitelikli çalışmaların sağladığı anlayış ve içgörülerin ışığında bundan sonraki açıklamalarda işyerinde yakın arkadaşlık kavramı kullanılacaktır. Tez çalışmasında işyerindeki yakın arkadaşlık ilişkilerinden kasıt, örgütsel rollere bağlı gelişen ilişkilerden daha derin anlamlar taşıyan ve örgütsel normların ötesine geçen işyerindeki yakın arkadaşlık ilişkileri kastedilmektedir.

1.1.2. İşyerinde Arkadaşlıkların İşlevleri

İşyerinde arkadaşlıklar çalışanlar arası iletişimin artmasını sağlayarak, çalışanların hedeflerine ulaşmalarında gerekli kaynakları ve desteği sağlaması bakımından hem birey hem de örgüt için önem arz etmektedir. İşyerinde arkadaşlar, çalışanların belirsizlik ve güvensizlik duygularını dindirerek onlara rahat bir çalışma ortamı sunmaktadır. Ayrıca, karşılıklı güven, geri bildirim ve saygı unsurları aracılığıyla çalışanlar arasında olumlu tutumların arttırmasına neden olmaktadır (Jehn ve Shah, 1997). Aşağıdaki bölümde alan yazınında yer alan çalışmalar arasında en fazla konusu geçen işyeri arkadaşlıklarının işlevlerine yer verilmiştir.

1.1.2.1. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, diğer işyeri ilişkisi çeşitlerinde olduğu gibi işyeri arkadaşlıklarının da öncelikli işlevleri arasında yer almaktadır. Yakın arkadaşlar arasındaki bilgi paylaşımı, arkadaş olmayan iş arkadaşları arasındaki bilgi paylaşımından farklılık göstermektedir. Ast-üst ilişkileri ve akran ilişkilerinde örgüte yeni katılan çalışanlar örgüt içinde belirsizliği azaltmak için diğer çalışanlardan bilgi alırlar. Genellikle, örgüt ortamına yeni gelen çalışanların iş yeri ilişkileri arkadaşlık üzerine kurulu değildir. Dolayısıyla, örgüte yeni katılım gösteren çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki bilgi paylaşımı, iş ile ilgili ve göreceli olarak yüzeysel olma eğilimindedir. Belirli bir sürecin sonunda işe adapte olan çalışan, kısa bir süre sonra diğerleri

ile yakın arkadaşlıklar geliştirmeye başlar ki bu yakın arkadaşlık, bilgi paylaşımında önemli bir alan olarak işlev görmeye başlar (Sias, 2009, s.94).

Arkadaşlar arasında paylaşılan bilginin belirli bir türü dedikodudur. Dedikodu, bir örgütte, genellikle birkaç kişiden fazla olmayan kişiler arasında diğer bir kişi hakkında resmi olmayan ve değerlendirici bir konuşma anlamına gelmektedir (Beersma ve Van Kleef, 2012, s.2640). Genel belirsizlikler anlamında işten çıkarmalar gibi söylentilerden farkı, dedikodunun diğer kişilerin hayatları hakkında özel, genellikle önemsiz, ayrıntılar anlamına gelmesidir (Hafen, 2004, s.224). Dedikodu genellikle tanıdıklar arasında paylaşılsa da arkadaşlar arasında özel bir geçerlilik bulur. Aslında, dedikodu paylaşımı tartışılan konuları genişleterek ve isteğe bağlı bilgi sağlayarak bir diğerine doğruyu açıklayarak arkadaşlıklar arasında sosyal hayatın gelişiminde etkin bir rol oynar (Dunbar, 2004). İşyeri arkadaşlarının birbirinin gözü ve kulağı olma işlevini gördüğü düşünüldüğünde, işyerinde yakın arkadaşlara sahip olmak, iyi bilgi edinmiş olma ve işyerindeki olaylardan haberdar olma demektir (Rawlins, 1992).

1.1.2.2. Örgütsel Değişim Süreci

Birçok araştırmacı işyeri arkadaşlığını geliştiren ya da engelleyen örgütsel değişim süreçlerinin yollarını incelemiştir. Bu araştırmalar, arkadaşlık bağları ve sosyal ağları karakterize eden güven ve bağlılık nedeniyle arkadaşlığın örgütsel değişim yönetiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ledford ve Mohrman (1993) büyük bir imalat kuruluşunun işletme sınırlarını geliştiren arkadaşlık ağlarının yeniden yapılanma programının başarılı bir şekilde uygulanması için önemli olduğunu bulmuşlardır (akt. Sias, 2009). McGrath ve Krackhardt (2003) örgütsel değişime uyum sağlamayı geliştiren ağ koşulları modelini geliştirerek bu modelin anahtar bileşeni olarak arkadaşlığı tanımlamışlardır. Özellikle, işyeri arkadaşlığının güven ve ortak kimliği teşvik ederek örgütsel değişimi sağladığını vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre, arkadaşlar tarafından paylaşılan güven ve kimlik, potansiyel değişikliğin neden olduğu kaygıyı azaltarak yeniliklerin yayılmasını geliştirir ve çalışanları örgütte değişim çalışması yapmak için gerekli olan işbirlikçi ve fedakâr davranışlarda bulunmaları için daha istekli yapmaktadır (McGrath ve Krackhardt, 2003, s.326). Kahn, Cross ve Parker (2003) sosyal ağların, değişimin uygulanmasındaki rolünü yatılı bir tedavi kliniğinde incelemişlerdir. Analizleri sosyal ağların örgütsel değişim çabalarını etkilediğini ortaya koymakta, yakın arkadaşlıkların çalışanlarda değişimlerin mantığını oluşturmaya yardımcı olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle değişim mantığını oluşturma süreci, iş yeri arkadaşlıkları tarafından sağlanan güven ve destek tarafından etkilenmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmalar, iş yeri arkadaşlıklarını karakterize eden yüksek düzeyde güvenin, arkadaşlık ilişkilerini örgütsel değişimin uygulanmasında önemli hale getirttiğini göstermektedir. Araştırmacıların önerdiği gibi, değişim çabalarının öncesinde örgütün arkadaşlık ağları anlayışını geliştirmeleri, örgütsel değişimi uygulayacak olan yöneticilere tavsiye edilmektedir. Çünkü arkadaşlık ağları örgütsel değişimin başarısını ya da başarısızlığını etkileyebilir.

1.1.2.3. Sosyal Destek

Örgüt ortamında yaşanan belirsizlik, örgütsel değişim, görev ve sorumluluklar çalışanların üzerinde stres yaratabilmektedir. Çalışanların işyerinde yaşadıkları stres ile baş ederken aynı zamanda iş arkadaşları ile de etkileşimlerinin devam etmesi, işyerindeki arkadaşlığın işlevlerine sosyal desteğinde ilave edilmesini gerekli kılmaktadır. İş arkadaşlığından sağlanan sosyal destek aynı zamanda, işyerinde ast-üst ilişkileri ve akran ilişkilerinin de belirleyici özelliklerinden biridir. Sosyal destek, çalışanlardan birinin hayatı ya da iş ile ilgili durumu hakkında yaşadığı belirsizliği azaltmak için arkadaşıyla arasındaki sözlü ya da yazılı iletişimidir (Albrecht ve Adelman 1987'den akt. Sias, 2009, s.95). İşyerinde arkadaşlar bilgi aktarımı ve görevlerde yardımcı olma gibi birbirlerine somut yardımlarda bulunarak destek olmaktadır. Sadece somut destek sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların 'omzunda ağlayacak biri' olma görevini de üstlenerek birbirini teselli etme ve anlayış gösterme gibi arkadaşlığın duygusal destek sağlama mekanizmasını oluştururlar. Özellikle de yakın arkadaşların, iş ile ilgili meseleler dışında özel yaşamlarında da birbirine destek olduğu bilinmektedir (Cahill ve Sias, 1997). Sias ve Cahill (1998) bir başka çalışmalarında, işyerinde yakın arkadaşların, yaşamları ile ilgili önemli sorunların (boşanma, hastalık, üst yönetim sorunları gibi) üstesinden gelmek için birbirine destek oldukları belirtilirken, işyeri arkadaşlıklarının duygusal destek sağlamadaki önemine dikkat çekmektedirler.

1.1.2.4. Güç ve Etki

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinde güç ve etkiye sahip olmak, işyerinde üst kademede çalışan yakın bir arkadaşına sahip olmaktır. Örgütün üst kademelerinden bir arkadaşına sahip olmak, diğerinin kariyer ilerlemesinde kolaylık sağlayabilir. Bilginin yakın arkadaşların paylaşımları arasında anahtar unsur olması, iş arkadaşlığından elde edilen gücün bir göstergesidir. Bilginin gücü de beraberinde getirdiği düşünülürse, işyeri arkadaşlıklarına sahip olmak, çalışanları karar verme ve hedeflerini gerçekleştirmede ihtiyaç duyacakları önemli ve takdire değer bilgiyle donatarak çalışanlara güç sağlayabilir. Örgütlerdeki en güçsüz insanların

arkadaşlık sosyal ağlarının dışında kalan, dolayısıyla bilgi sahibi olmayan çalışanlar olduğu belirtilmektedir (Kanter, 1977'den akt. Sias, 2009, s.97).

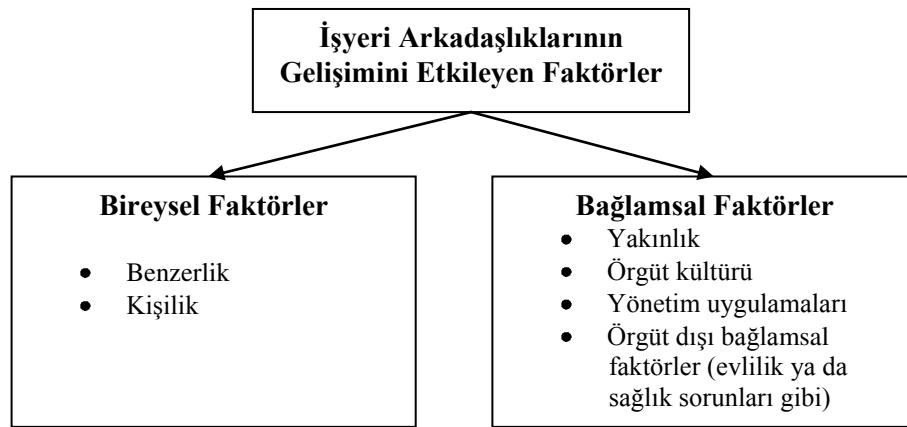
Brass ve Burkhardt (1993) örgütsel güç ile davranışlara bağlı güç arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, işyerindeki arkadaşlıklar incelenmemesine rağmen çalışanlar arasındaki bilgi ağlarında yer alan bireylerin bazılarının, diğer bireyler ile arkadaşlık ilişkisi içinde olduğundan söz etmektedirler. Örgüt içinde sosyal ağların merkezinde bulunan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından güçlü bireyler olarak algılanmakta ve bu bireylerin örgütü etkileyecek gücü elinde tuttuklarına inanılmaktadır. Araştırmacılar, sosyal ağın merkezinde bulunan bireylerin, ağların merkezinden uzak olanlara göre daha fazla bilgiye ulaştıklarını ve bilgiyi çeşitli girişimlerde etkileyici şekilde kullanabileceklerine işaret etmektedirler (s.462).

İşyeri arkadaşlıklarında bilgi paylaşımı yoluyla elde edilen gücün kabulünün ötesinde, sadece arkadaşlık sosyal ağlarında yer almak bile diğer çalışanlarla olan yakınlıklardan ötürü bir güç sağlayabilir. Diğer çalışanlarla kurulu yakınlıklar çalışanlara meşru ve karizmatik güç kazandırabilmektedir. Buradan güce dair çıkarılabilecek en önemli sonuç, asıl önemli olanın çalışanın örgüt içinde kimi tanıyor olduğudur. Dolayısıyla bu çalışmaların, sosyal statüden türeyen güç ve bilgi paylaşımı üzerinden sağlanan güç ile arkadaşlığın bağlantılı olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde bireyin hem kimi tanıdığı, hem de diğer çalışanların bireyi nasıl konumlandığı güç kazanma da önemli olmaktadır (Sias, 2009, s.99).

1.2. Örgütsel Ortamda Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimi

Örgütlerde arkadaşlık ilişkilerin gelişimi kendi içinde önem teşkil eden birbirinden farklı çoğu ilişkinin öncüllerin yer aldığı, arkasında uzun uzadıya zengin bir hikâye yatan bir yapı sunar. Sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar, sosyal ağlar içinde yer alan gelişime dayalı ilişkilerin, kişinin kendini ya da kişiliğini geliştirdiği yönündeki bulguları bu tür gelişime bağlı ilişkiler yazınına kuramsal güç kazandırmıştır. Levinson vd. (1978) başarılı bir hayat ve kariyer aşamaları sürecinde kişilerin bireysel olarak gelişimlerini sağlamalarında ilişkilerin öneminden bahseder. O yıllardan günümüze kadar gelen araştırmacıların yaptıkları çalışmalar, kişilerarası ilişkiler ve bu ilişkilerin önemini vurgulayan görgül bilgi birikimini sağlamışlardır. Yine de, mentoring ilişkileri, çalışan patron ilişkileri ya da ast üst ilişkileri kadar derinlemesine ve zengin bir içeriğe sahip, çalışanlarının günlük hayat ve iş hayatının süreçlerinde cesaretlendirme ya da destek verme gibi özellikleri içeren işyeri yakın arkadaşlık ilişkilerinin gelişimini vurgulayan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Levinson, 1978, akt. Kram ve Isabella, 1985, s.111).

İşyerindeki yakın arkadaşlıklar çalışan ve örgüt refahını yakından etkilemektedir. Fakat işyerinde arkadaşlıkların nasıl gelişim gösterdiğine dair bilgiler henüz bir netlik kazanmamıştır. İşyeri arkadaşlıkları, işyerinin sınırları ötesine geçen dostça yakın ilişkiler olduğu yukarıdaki tanımlamalarda da belirtilmektedir. İşyerindeki arkadaşlıklar çalışanların örgüt içinde formal rollerinin evrimleşmesiyle gelişim göstermekte ve bu gelişim örgütün tarafından zorlanma ile değil kişinin kendi isteğiyle gerçekleşmektedir. Yakın arkadaşlıkların gelişiminin hem bireysel hem de bağlamsal faktörler tarafından etkilenebileceğinden bahsedilmektedir (Sias ve Cahill, 1998). Aşağıdaki Şekil 1.1.'de işyeri arkadaşlıklarının gelişimini etkileyen faktörler toplu olarak gösterilmiştir.



Şekil 1.1. İşyeri Arkadaşlıklarının Gelişimini Etkileyen Faktörler

Bireysel faktörler, arkadaş olan bireylerden kaynaklanan etkiler olarak görülmektedir. Birçok araştırmacı arkadaşlıkların oluşumunda tutumların, değerlerin ve ortak ilgilerin benzerliğini ve kişiliği savunmuşlardır. Bağlamsal faktörler ise arkadaşlığın geliştiği yerdeki bağlamlar tarafından kaynaklanan etkileri içerir. Bu etkiler arkadaşlık gelişimindeki fiziksel yakınlık, sağlık sorunları ya da evlilik problemleri olabilmektedir. Aşağıdaki bölümde bu faktörler ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

1.2.1. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler

İşyerinde arkadaşlık gelişimini etkileyen bireysel faktörlerden belki de en etkili olanı benzerliktir. Brehm (1985)'e göre benzerlik, kişilerarası çekim kuramları ile ilgili çalışmalardan gelen en temel ilkelerden biridir (Sias ve Cahill, 1998, s.277).

Arkadaşlık örüntülerinin oluşumunda kişilerarası çekimin ön koşul olması, benzerliğin arkadaşlıklar üzerindeki etkisinin de oldukça yaygın olduğunu gösterir. Arkadaşlıklarda veya evlenmelerde bile insanlarda kendilerine benzer başkalarını sevme yönünde güçlü bir eğilim vardır. Dahası, toplum genel olarak bunun doğru olduğunu varsaymaktadır. Benzerliğin etkisi

en açık biçimde, kültürel ve demografik özellikleri, tutumları, inançları, ilgileri ve geçmişleri paylaşan insanlarda görülmektedir. Fransızlar Fransızları, Amerikalılar Amerikalıları severler; yaşlı insanlar yaşlıları, gençler de gençleri sevme eğilimindedirler. Belki de kişilik özellikleri dışında hemen her boyutta birbirine benzer insanlar birbirlerini daha fazla sevme eğilimindedirler (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003, s.198).

Kişilik bireyin belirgin değişmeyen tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyimle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve farklılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür. Dolayısıyla işyerinde yakın arkadaşlık oluşumlarında kişiliğin benzerliği yakın arkadaşlıkların kurulmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir anlamda içe dönük insanlar içe dönüklerle arkadaş olmakta, dışa dönük insanlar ise kendilerine benzer olan insanları seçmektedirler. Diğer bir deyişle kişilik özelliklerinde eğer kişi, aktif biriye, kendine benzeyen biriyle mutlu olabilir. Burada benzerlik çekimle bağdaşmaktadır. Buna karşılık, eğer baskın karakterli bir kişi söz konusu ise, kendini yönetilmeye bırakan biriyle daha çok uyuşacaktır. Burada ise tamamlayıcılık çekim kaynağı olmaktadır (Bilgin, 2000, s.221). Bu iki farklı bakış açısı, ‘benzerlerin mi yoksa zıtların mı birbirini çektiği’ tartışması şeklinde kendini göstermektedir. Her ne kadar zıtlar birbirini çeker görüşü olsa da, benzerlik üzerine yapılan araştırmalarda benzerlerin birbirini çektiği görüşü daha güçlü görünmektedir (Byrne, 1997, s.419). Bu tartışma, bazı hususların özelleştirilmesi yoluyla kısmen açıklığa kavuşmaktadır. Her şeyden önce benzerlik ve tamamlayıcılık noktalarının ayırt edilmesi önemlidir. Benzerlik, daha ziyade, ilgiler, zevkler, sosyal ve ekonomik statü, amaçlar, değerler, dünya görüşleri planında; tamamlayıcılık ise kişilik özellikleri ve yetenekler planında aranmaktadır. Bunun dışında ilişkinin söz konusu olduğu durumun özellikleri, benzerliğe verilen anlam, kişilerin duruma özgü hedef veya amaçları, güdeleri, ilişki sürecinin hangi aşamasında bulunduğu gibi etmenler de benzerlik ve tamamlayıcılığın öneminde etkili olmaktadır (Bilgin, 2003, s.54). Tutum ve değerlerin benzerliği, olumsuz sayılabilecek koşullar altında bile daha büyük bir sevgiye yol açmaktadır.

Benzerlikle ilgili bu sosyo-psikolojik kabuller, örgütsel politikalar için de referans olabilmektedir. Örneğin Mainiero (1989), örgüte yeni katılacak çalışanların ortak kültüre ne kadar uyabileceğine bakılarak karar verildiğini belirtmiştir. Böyle bir seçim, benzer tutum ve değerlere sahip çalışanların bir araya gelmesiyle sonuçlanmaktadır. Örgütün yaptığı seçimlerin yanı sıra bireyler de, benzerlik faktörlerini göz önünde bulundurarak örgütleri seçmektedirler. Böylece bir örgüt tarafından seçilmek ve o örgüte ilgi duymak, kişinin sosyal yapıya tutumsal olarak uymasına bağlıdır. Örgütün kendi içinde, ortak bir kültür çerçevesinde potansiyel olarak benzer tutum sahibi kişileri ön plana çıkarması özelliğinden dolayı, genelde tutum olarak

benzerlik gösteren kişiler birlikte çalışmaktadırlar (Pierce vd, 1996, s.13). Benzer şekilde, Duck (1994), algılanan benzerliğin arkadaşlık gelişimine derin etkileri olduğundan bahsetmekte; benzer olmakla, benzer olduğuna inanan taraflar için iki ayrı sosyal olgu olduğunu açıklamaktadır. Müşterek şeylere olan inanç, sosyal ilişkisel etkiler için önemli bir tetikleyicidir. Arkadaşlar tarafından algılanan benzerliğin türü ve örgüt içinde çalışanların örgüt kademelerindeki konum benzerlikleri de önem taşımaktadır. Örneğin, akran çalışanlar benzer iş ve sorumluluk sergilemekte; dahası tüm akran çalışanlar ilişkilerine, yetki ve mesleklerinde gerçekte var olan benzerlikler ile başlamaktadırlar. Sonuç olarak, akran arkadaşlarda demografik benzerlik, benzer tutum algıları, değerler ve ilgiler gibi diğer tür benzerlik algılarından dolayı birinin diğerine doğru çekim yaşaması olasıdır.

1.2.2. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Kişilerarası ilişkilerde arkadaşlık ilişkilerinin gelişimi konuya yönelik bir fikir verse de, işyerinde yakın arkadaşlıkların kendine özgü bir yapısı olduğu görülmektedir. İşyeri yakın arkadaşlıklarını diğer yakın arkadaşlıklardan ayıran nokta, gelişim gösterdiği bağlam içinde tanımlanması gerekliliğidir. Birçok araştırmacı örgütleri, olası arkadaşlıkların kaynağı olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlam, ilişkilerin kapsayıcısı olarak değil ilişkinin kendi sürecinde bütünleştiricisi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bağlamsal faktörler bu tür arkadaşlıkların gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Mevcut örgütsel araştırmalar, çalışanların arkadaşlığını ve çalışanlar arasındaki iletişimi etkileyen bağlamsal faktörlerin çeşitliliğini tanımlamaktadır. Bazı çalışmalarda fiziksel yakınlığın, çalışanlar arasındaki etkileşim sıklığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Sias ve Cahill, 1998; Sias, Smith ve Avdeyeva, 2003). Artan etkileşim arkadaşlığın gelişimine neden olabilmektedir.

Eş düzey yakın arkadaşlıklar aynı zamanda bağlı bulundukları üstlerinin davranışlarından da etkilenmektedir. Odden ve Sias (1997) çalışanların bağlı olduğu üstlerinin olumsuz desteği, adaletsizliği, itimatsız oluşu boyun eğmeyen bir yapıya sahip oluşu karşısında çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler oluşturma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Benzer şekilde Sias ve Jablin (1995) şeflerinin grup içindeki bireylere adil olmayan davranış sergilediğinde çalışanların birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar duyarsız bir şefin üstesinden gelmek için birbirine destek ve danışma dayanağı sağlayarak yakın ilişkilerini arttırarak geliştirdiklerini göstermektedir. Aynı şekilde bu çalışmalar, işyerinde müşterek görevler, yakınlık ve üstlerinin duyarsızlığı gibi bağlamsal faktörlerin işyerinde akran arkadaşlıkların gelişimini etkileyebileceğine işaret etmektedir.

Diğer yandan çalışanların yerine getirmekte oldukları görevler de arkadaşlık gelişimi üzerinde etkili olabilmektedir. Hodson (1996) farklı meslekten çalışanların arkadaşlık ilişkilerini karşılaştırdığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre üretim hattı gibi yakın kontrol/denetim gerektiren görevlerde işyeri arkadaşlıklarının kurulması ve sürdürülmesinin zorlaştığı bulunmuştur. Bununla birlikte çalışan katılımı ve katkısının yüksek olduğu işlerde ise arkadaşlık kolaylaşmaktadır. Bu durumun muhtemel nedeni, üretim hattı gibi işlerde etkileşim kısıtlıyken, katılımcı işlerde çalışan etkileşimi gerekmesi ve örgüt tarafından teşvik edilmektedir. Fine (1986)'ın çalışmasında restoran çalışanları arasındaki arkadaşlığın ilk oluşumlarının, iletişimi kolaylaştıran müşterek ve işbirliği içinde yürüyen görevler esnasında geliştiğine işaret etmektedir (Sias ve Cahill, 1998, s.276).

İşyerinde yakın arkadaşlıkların gelişimini etkileyen bağlamsal faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün çalışanların arkadaşlığını nasıl etkilediğini sorgulayan araştırmasında dışil kültüre sahip olan örgütlerde yöneticilerin işyerinde çalışanlar arasında yakın arkadaşlıkların gelişimine ve oluşumuna olumlu baktığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların, zaman zaman yüksek seviyede güven, içtenlik ve yakınlık içeren romantik ilişkiler de dahil olmak üzere yakın ilişkiler kurdukları gözlemlenmiştir (Akt. Sias, 2009).

İşyeri arkadaşlıkları yalnızca örgüte bağlı bağlamsal faktörlerden değil aynı zamanda örgüt dışı bağlamlardan da etkilenmektedir. Zira örgüt çalışanları işyeri, ev ortamı, ibadet yerleri ya da üye oldukları kuruluşlarca çoklu yerleşik bağlam içine yerleşmiştir; çalışanların davranışları bu bağlamlar tarafından yönlendirilmekte ya da kısıtlandırılmaktadır (Sias ve Cahill, 1998, s.277). Benzer şekilde Stohl (1995), çalışanların özel ve iş yaşamlarının birbirlerinden farklılıktan ziyade daha çok yayılım gösterdiği ve bu iki durumun birbirinden ayırmanın mümkün olamayacağını ifade etmektedir (s.5). Çünkü bir kişinin arkadaşlık ilişkilerini etkileyen özel yaşamında yaşadıklarını (ör. evlilik ya da sağlık problemleri) işyerine girdiği zaman taşıması mümkün değildir.

Arkadaşlık gelişimde etkili olan faktörler kişilik ve algılanan benzerlik gibi bireysel etkilerle birlikte yakınlık, görev, teknoloji, işle ilgili sorunlar ve işyeri/örgüt kültürü gibi bağlamsal etmenleri de içermektedir. Tüm bu belirlemelere rağmen, işyerindeki arkadaşlıklara yönelik çok fazla bilgiye sahip olunduğunu savunmak güçtür. Özellikle işyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin neden ve nasıl gelişim gösterdiği ya da şekillendiği konusunda güçlü bir bilgi kısıtı ile karşılaşmaktadır. Bununla birlikte işyeri arkadaşlığının nasıl evrimleştiğini anlamak, örgütsel süreç içindeki rolünü tam olarak anlamayı sağlamak için gereklidir. İşyeri

arkadaşlığının gelişimini incelemek, bu tür önemli ilişkilerin oluşum ve gelişimini etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı bilgiyi de daha işlevsel hale getirmek açısından önemli olacaktır.

1.2.3. İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimine Ait Sınıflandırmalar

İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişimine ait çalışmalar oldukça sınırlı olmakla birlikte konu ile ilgili yazında verilen belli başlı çalışmalar Kram ve Isabella (1985) ile Sias ve Cahill (1998)'a ait olan çalışmalardır.

1.2.3.1. Kram ve Isabella'nın İşyerinde Arkadaşlık Tipolojisi

İşyerinde arkadaşlığının arkadaşlık unsurları için başvurulacak ilk adres işyerinde arkadaşlık ilişkilerini üç temel düzeyde açıklayan Kram ve Isabella (1985)'dir. Kram ve Isabella (1985) başlangıçta örgütsel yapılarda mentorluk ilişkilerine bir alternatif yaklaşım olabileceği düşüncesine dayandırdıkları akran ilişkilerin örgütsel yapılardaki doğasını anlamaya çalışmışlardır. Hem mentorluğun hem de akran ilişkilerinin çalışanların başarıya doğru ilerleyen kariyer aşamalarında gelişimlerini desteklemek için açığa çıkmamış ortak bir gücü barındırdıklarını savunmaktadırlar. Araştırmanın sonucunda elde ettikleri bulgulara, çalışanların çeşitli kariyer basamaklarında kişisel ve uzmanlık gelişimleri için gelişimsel destekleri sağlayan geleneksel mentorluk ilişkilerine karşılık akranlık ilişkilerinin önemli bir alternatif olduğunu kanıtlamışlardır. Çalışanlar mentorluk ilişkilerinin kariyer geliştirme (bilgi paylaşımı, kariyer stratejileri, iş ile ilgili geri dönüşler) ve psikososyal işlevlerini (onaylama, duygusal destek, kişisel geri dönüş, arkadaşlık) akranlık ilişkilerinden karşılayabilmektedir. İlişkilerin kendi içinde evrilerek oluşturduğu kendine özgü bağlamı, güven, kendini açma düzeyi ve gelişimsel işlevlerin kendine özgü yapısından yola çıkarak birbirinden farklı üç ayrı ilişki türünü tanımlamışlardır. Akranlık ilişkilerin kendi bağlamı, atmosferi ve temel işlevlerince açıklanan bu üç ayırt edici nokta, bilgiye dayalı akranlık (information peer), mesleki akranlık (collegial peer), özel akranlık (special peer) olarak tanımlanmıştır. Bilgiye dayalı akranlar çoğunlukla örgüt ya da işleri hakkında bilgi alışverişinde bulunup, sahip oldukları düşük düzeyde güven ve kendini açma unsurları tarafından ilişkileri anlam kazanır. Yetersiz sıklıkta kurulan iletişim ve bilgi alışverişi sonucu olarak bireyler nadiren onaylama ve duygusal destek görürler. Bilgiye dayalı akran ilişkilerde işe bağlı geri bildirimler az miktarda alınırken kişisel geri bildirimlere olan güven ve bağlılık yetersiz miktardadır. Kram ve Isabella (1985) araştırmalarında bilgiye dayalı akran ilişkilerin örgüt içinde yaygın olarak bulunduğu da bahsetmektedirler. Akran ilişkileri yakınlık ve arkadaşlığın az bir kısmını sağlayan sosyal işlevler ile sınırlıdır. Araştırmadaki diğer farklı ilişki türü ise mesleki

akranlıktır. Orta düzeyde güven ve kendini açma unsurları tarafından temsil edilen mesleki akranlık, ilişki içindeki sınırlarını daha da açarak bireysel karmaşık rollerin artışıyla bilgiye dayalı akranlıktan farklılık gösterir. Bilgi paylaşımı işlevi, duygusal destek, onaylama ve geribildirim düzeylerinin artmasıyla mesleki akranlık ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Bireylerin aile ve iş meseleleriyle ilgili konuşmaları daha samimi ve birbirine yakın olmaktadır. İlişkiler duygusal destek, onaylama ve bilgi paylaşımı kadar kariyer stratejileri belirleme, iş ile ilgili geri bildirim ve arkadaşlıktan oluşan öncelikli işlevler tarafından da sağlanır. İlişkilerin en yakın / samimi biçimlenmiş hali olarak nitelendirilen üçüncü ilişki türü ise özel akranlıktır. Örgüt içinde özel ilişkilerin gelişimi ya da biçimlenmesi birkaç yıl sürebilmektedir. İlişkinin merkezinde olan her iki birey de ilişkilerinden yalnızca yakınlık ve onaylama değil aynı zamanda da ilişkinin sürekliliğini ve istikrarını da beklemektedirler. Bilgiye dayalı ve meslektaşlık ilişkileri içinde olan bireylerin kazançları kendi ilişkileri içinde sınırlandırılmaktadır. Özel akranlık ilişkisi içinde bulunan bireyler, birbirlerine olan bağlanma duygusuyla iş içinde güçlü güvenlik hissi, rahatlık ve ait olma kazancı edinirler. Özel akran ilişkileri, içten ve güvenilir kişisel geribildirim, duygusal destek, kariyer stratejileri belirleme ve her iki bireyin de açığa çıkmamış mesleki gücü ve yeterliği ile ilgili onaylamayı sağlamaktadır. Bilgiye dayalı akranlar, mesleki akranlar ve özel ilişki içindeki bireyler kariyer basamaklarında çalışanların ihtiyacı olan gelişimsel işlevlerin farklı kombinasyonlarını yansıtmaktadır. Yazarlar farklı kariyer kademelerinde 3 farklı ilişki türünün baskın temalarını inceleyerek her bir akran ilişki türünü şekillendiren gelişimsel işlevleri ve bireysel beklentiler açısından örgüt içindeki karmaşık yapıyı anlamamıza yardımcı olmuştur.

1.2.3.2. Sias ve Cahill’ın İşyerinde Arkadaşlık Aşamaları

Sias ve Cahil (1998) in çalışmasında anlatılan ve daha sonrasında da diğer araştırmacılar tarafından kullanılan işyerinde arkadaşlığı gelişimine bağlı olarak üç temel geçişten bahsetmiştir. 38 katılımcının 19 akran ilişki üzerinde yaptığı görüşmelerde, arkadaşlık geçişlerinde bireysel faktörler, bağlamsal faktörler ve iletişim değişimlerinden oluşan üç ayrı aşama tespit edilmiştir. Bu aşamalar tanışıklıktan ya da iş arkadaşlığından arkadaşlığa, arkadaşlıktan yakın arkadaşlığa ve yakın arkadaşlıktan en yakın arkadaşlığa geçiş noktalarıdır. İş arkadaşlığından arkadaşlığa geçişler öncelikli olarak bağlamsal faktörlerin baskınlığıyla yakın olarak birbiriyle çalışma, paylaşılan ortak bir zemin ve iş dışında da sosyal paylaşımlarda bulunmayla kendini gösterir. Bireysel faktörlerde ise ortak ilgi alanları, benzer değerler ve kişilik benzerliği işaret eden algılanan benzerlik söz konusudur. Bu geçişlerde iletişim daha kapsamlı olmasına rağmen yüzeyselliği görece devam eder. Arkadaşlıktan yakın arkadaşlığa geçişin bağlamsal faktörlerce belirleyicisi ise öncelikli olarak taraflardan birinin kişisel ya da iş

ile ilgili sorunları ile ilişkilendirilmiştir. Arkadaşlar birbirlerinin hayatına dair önemli olaylarına (ör.evlilik, hastalık) karşı ilgilidirler. Aynı zamanda yakın arkadaşların örgüt dışında sosyalleşmeleri daha sık görülmektedir. Arkadaşların birlikte öğle yemeği yeme, iş çıkışı sosyalleşmenin ötesinde birlikte seyahat etme ve aile üyeleriyle tanışmanın ötesine geçerek ilk geçiş aşamasına göre farklılık gözetir. Bireysel faktörlerde ise algılanan benzerlik bu arkadaşlık ilişkisi düzeyinde yine etkililiğini sürdürmektedir. Bu geçişte iletişim bir önceki arkadaşlık aşamasına göre daha geniş kapsamlı, daha birbirine sıkı ve daha az ihtiyatlılıktır. İşyerinde arkadaşlık gelişiminin son aşaması olan yakın arkadaşlıktan en yakın arkadaşlığa geçişte hayat hadiseleri, iş ile ilgili problemler ve zaman akışı gibi bağlamsal faktörler ön plana çıkmaktadır. Bireysel faktör olarak arkadaşlığın gelişiminde algılanan benzerliklerin etkisi artarak göze çarpar. Taraflar arasındaki iletişimde daha az ihtiyatlılık ve daha yakın bir arkadaşlık söz konusu olmaktadır.

Yukarıdaki ana referanslardan ayrı olarak, Boyd ve Taylor (1998) ilişkilerin sürecindeki tanışıklık aşamasını nedensel, arkadaşça ve kişilerarası bağlılığın sınırlılığı ile tanımlamaktadır. Yakın arkadaşlık aşamasını ise duyuşsal ve durağan değişimlerin her iki bakış açısının birleşimi olarak tasvir etmektedir. Tanışıklık aşamasından yakın arkadaşlık aşamasına geçiş yapan birinin daha samimi iletişim kuracağını, yakın arkadaşlıktan en yakın arkadaşlığa geçiş yapan birinin de daha fazla yardım, destek ve yakınlık sergileyeceğini belirtmektedir.

Yukarıda tanımlanan işyerinde akran ilişki türleri ile ilgili yetersiz çalışma alanları, bu ilişkilerin gelişimi ile ilişkili örgütsel dayandırmaların yetersiz kaldığını savunan Odden ve Sias (1997) da çalışanların akranlarıyla olan iletişimlerine bağlı ilişki türleri ile örgütsel iklim (yönetici itibarı, uyuşma, otonomi, baskı ve yenilik boyutları) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda akran arkadaşlık türleri ile örgütsel iklim arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel iklim mesleğe dayalı ve özel akran (yakın) ilişkilerinde daha yüksek oranda, bilgiye dayalı ilişkilerde daha düşük düzeyde algılanmaktadır. Araştırma bulguları Kram ve Isabella (1985)'nin tanımladığı ilişki türlerinin hem bireyler hem de örgütler için yararlı olabileceğini desteklemiştir.

1.3. İşyerinde Arkadaşlıkların Sürdürülmesi

Kişilerarası ilişki çeşitlerinde olduğu gibi işyeri arkadaşlıkları da dinamiktir ve ilişkileri güçlendiren ya da tehdit eden bir takım faktörlerden etkilenir. Bireyler eski arkadaşlıklarında yaşadıkları olumsuz deneyimler nedeniyle güçsüz düşüp arkadaşlıklarını sonlandırarak, olası yenilik ve menfaatler karşılığında yeni arkadaşlıklar kurma yoluna girebilir (Whitmeyer, 2002, s.148). Yaşanan farklı zorluklar işyeri arkadaşlığını dayanıksızlık ve bozulmaya karşı

savunmasız bırakabilir. Her bir bireyde var olan kişilik çatışmaları, arkadaşlardan birinin diğerine ihanet etmesi, arkadaşın diğer arkadaşının ağır iş yükü altında kalması ve arkadaşından önce formal yollarla alınan terfi gibi nedenler karşısında arkadaşlık ilişkileri bozulma yoluna gidebilmektedir (Sias ve Perry, 2004, s.591). Eğer bu durum iyi yönetilemezse arkadaşlıklar sonlanabilmektedir. Arkadaşlıkların gelişiminin iletişim yoluyla başlaması gibi işyeri arkadaşlıklarındaki bağların da kopması iletişim yoluyla son bulmaktadır (Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix, 2004, s.335). Bridge ve Baxter (1992), işyerinde yakın arkadaşlığın beklentileri ile iş çevresinin role dayalı beklentilerinin çelişebileceği yolları ortaya koymuştur. Karşılıklı rollerin gerilimi, ilişkideki sınırların ihlalleri ve dikkatini işe toplayamama gibi faktörler, işyerinde arkadaşlara sahip olmanın birçok zorluğa neden olacağına işaret etmektedir. Ayrıca işyerlerinde sunulan yakınlık kişilerarası iletişimi arttırmasına rağmen diğer kişiyle kurulan günlük ilişki, düşük seviyede otonomi ve ayrılığa neden olarak arkadaşlığı riske atabilir (Bridge ve Baxter, 1992, s.202-204).

Bireyler ilişkilerini yalnızca bozulma aşamasında değil, mevcut bulunduğu halde ve koşulların tamamen tatmin edici olduğu durumlarda da koruma eğiliminde olmaktadır. İlişkilerin sürdürülmesi ile ilgili ast ve üst çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada (Lee ve Jablin, 1995) ilişkilerin sürdürülebilirliği ile ilgili ilişkinin artan durumları, bozucu durumları ve durağan durumları olarak üç ana sınıflama yapılmıştır. İlişkilerin seyrindeki artan durumlar ilişkinin artarak ilerleyen yakınlığından dolayı taraflardan birinin bu durumdan rahatsızlık hissi duymasıyla açıklanır. İlişkiden kendini uzak tutmasıyla arkadaşın bu konu hakkında endişe duyarak ilişkilerinin bozulmaya doğru yol aldığını hissetmesi ve bunu istememesi de ilişkilerdeki bozucu durumları ifade eder. Durağan durumlarda ise bireyler ilişkilerindeki aşırı yakınlık ya da uzaklıktan rahatsızlık duymazlar, fakat ilişkilerinin devamlılığını da sürdürme eğilimde olurlar. Lee ve Jablin (1995) çalışanların ilişkilerini korumak için yukarıda bahsedilen sürdürülebilir ilişki türlerine dayalı çeşitli taktikler geliştirildiğinden bahsetmektedir. İlişkideki yakınlaşmanın artışıyla ilişkilerin sürdürülebilirliğinin de artışa geçmesinin karşısında çalışanların ilişkilerini korumak için birbirinden farklı dört taktik uyguladıklarını bulgulamıştır. Diğer kişinin yakınlığından rahatsızlık duyan taraf daha önce planlanan buluşma yerlerine gelmeme, konuşmalara cevap vermeme gibi davranışlarda bulunarak arkadaşıyla etkileşimden kaçınma taktiğini sergilemektedir. Çalışanlar aralarındaki kişisel konuşmaları iş ile ilgili konuşmalar üzerine çekmeyi tercih edip konuşmayı dolaylı yönlendirme taktiğini, kişisel konular üzerinde konuşmak istemediklerini belirterek konuşmayı doğrudan yönlendirme taktiğini seçmektedirler. Açıklık taktiği ise iki kişi arasındaki meselenin açıkça ve doğrudan konuşulmasıdır. Bu taktikler, iş ve kişisel alan arasında kalan sınırların sürekliliğini sağlamak

için işlevsellik kazanır. İşyeri arkadaşlığının kavramında geçen kişiliğe odaklanması özelliğinden yola çıkılarak, taktiklerin arkadaşlıkların sürekliliğinde sıklıkla kullanılması muhtemeldir.

Arkadaşlıkların sürekliliğinin bozulduğu durumlarda çalışanlar ilişkilerinin yok olmasını önlemek için beş farklı taktik girişimine eğilim göstermektedirler (Lee ve Jablin, 1995). *Açıklık*, ilişkinin yörüngesi ya da ilişkiyi tehdit eden meseleler hakkındaki endişelerin doğrudan ifade edilmesidir. Mesleki ilişkilerden çok kişisel ilişkilerin üzerinde durarak bireysel çabaların kullanıldığı taktik ise *yaratılan yakınlık*tir. Çalışanlar yakınlık yaratmak için karşı tarafın kişisel hayatı hakkında konular açıp, onları informal bir sohbetin içine çekmektedir. *Temkinlilik taktiği* karşı tarafın rahatsız olduğu konuları içeren konuşmalardan kaçınarak iletişim kurmayı sürdürmeyi içerir. Çalışanlar ilişki içinde olduğu arkadaşlarından bilinçli bir şekilde bilgi saklayarak ya da bilgiyi saptırarak *kandırma/çarptırma taktiğini* izleyebilmektedir. Son olarak, çalışanlar ne kadar ağır çalıştıklarını ya da işlerindeki başarıları vurgulayarak kendileri ile *övünme taktiğini* kullanma eğiliminde olurlar. Yine, arkadaşlıkların bireyi tamamıyla kişisel olarak değerlendirmesinin neticesinde, arkadaşlarının kişisel hayatına odaklanan bireylerin açıklık ve yaratılan yakınlık taktikleri bozulmaya uğrayan arkadaşlıkların önlenmesinde etkili olabilir. Aynı zamanda temkinlilik ve kandırma/çarptırma taktikleri de bozulmaya uğrayan arkadaşlıkları önlemek için işlevsellik kazandırabilir.

İşyerinde yakın arkadaşlıkların bozulmaya doğru gerilediğinde bireylerin ilişkilerini nasıl sonlandırdığını inceleyen araştırmacılar (Sias vd., 2004; Sias ve Perry, 2004) gömülü teori yaklaşımını kullanarak üç temel iletişim stratejisi ortaya çıkarmıştır. Bireylerin iş arkadaşlıklarını sonlandırmak için izledikleri stratejilerden ilki, bireyin arkadaşına karşı bilinçli olarak geliştirdiği gergin davranışlardır. Birey bu taktik ile iş arkadaşını küçümseyerek, iğneleyici ses tonu kullanarak, arkadaşının sözünü keserek ya da aşağılayarak olumsuz davranışlar sergilemektedir. İş arkadaşlıklarını sonlandırmada izlenen diğer bir yol ise benlik yitimidir. Benlik yitimi, bireylerin bilinçli olarak kişisel konulardan uzak durması ve iş dışında iş arkadaşıyla sosyalleşmekten kaçınmasını ifade etmektedir. Bireyin izlediği bu tür eylemler iki arkadaş arasındaki iş ve kişisel alan arasına kesin bir çizgi çekmektedir. Birey, ilişkinin bozulmasıyla ilgili doğrudan açık konuşmayı tercih ederek ilişkinin durumu hakkında konuşma yoluna gidebilmektedirler. İlişki hakkındaki konuşmalarda her iki birey de arkadaşlığı bitirme ve sadece iş ilişkisini sürdürme yönünde fikir birliğine varabilmektedir. Yazarların yaptığı çalışmalar bireylerin öncelikle benlik yitimi stratejisini belirlediğini ortaya koymaktadır. Bu strateji, bireyi işyerinde yakın arkadaşlık tanımının temel özelliklerden biri olan kişiliğe odaklanmadan uzaklaşırken, iş ile ilgili iletişimin devam etmesinde etkili olmaktadır.

Dolayısıyla çalışanlar arkadaşlıklarını sonlandırdıkları halde iş ile ilgili konularda iletişimlerini sürdürmeye devam etmektedirler (Sias ve Perry, 2004, s.597).

Sias ve arkadaşları (2011) işyerinde akran arkadaşlıkların sürdürülmesi için bireylerin kullandığı iletişim taktiklerini incelemiş, işyeri arkadaşlık ilişkilerinin artan ya da azalan durumlarında çalışanların seçtiği taktiklerin tümünde nezaket davranışı ile hareket ettikleri sonucunu elde etmişlerdir.

1.4. İşyerinde Arkadaşlıkların Bozulması

İlgili yazında işyeri arkadaşlık ilişkilerinin olumlu sonuçlarına yer verilse de bu durum aksi yönde sonuçlara da yol açabilmektedir. İyi ya da kötü, işyerinde arkadaşlık örgütlenme süreçlerinin önemli bir bölümüdür. Lincoln ve Miller (1979)'ın belirttiği gibi örgüt içindeki arkadaşlık ağları sadece birbirine bağlı arkadaşlar değildir. Arkadaşlık ağları karar alma, hareket halindeki olanaklar, bilginin saklanması ya da iletilmesi, iş davranışları ve etkileşimleriyle birleştirilen diğer işlevlerin sergilenmesi sistemidir

Tüm kişilerarası ilişkiler gibi sosyal olarak yapılandırılan işyeri arkadaşlıkları, bireyler arasında iletişimin artmasındaki sıklık, konuşulan konuların genişliği, samimiyetin/yakınlığın artması ve ihtiyatlılığının azalmasıyla belirli bir süreç içinde önemli evrelerden geçerek gelişmektedir. İşyerinde arkadaşlıkların nasıl evrimleşerek gelişim gösterdiğini merak eden araştırmacılar (Sias ve Cahill, 1998; Kram ve Isabella, 1985) kadar işyerinde arkadaşlıkların nasıl ve neden bozulmaya doğru yön değiştirdiğini inceleyen araştırmacılar da ilgili yazına katkıda bulunmuşlardır (Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix, 2004; Sias ve Perry, 2004; Morrison ve Nolan, 2007). İşyeri arkadaşlıklarının çalışanların bireysel kariyer gelişimlerine katkı sağlaması, duygusal ya da sosyal destek kaynağı yaratması gibi olumlu etkilerinden dolayı bozulmasının araştırılması hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar açısından önem arz etmektedir. İşyerinde yakın bir arkadaşını kaybeden birey aynı zamanda önemli bir sosyal destek ve kaynağını da kaybedecektir. Arkadaşlıkların bozulması, iş süreçlerini de sürüncemede bırakacağından örgütsel verimlilik bakımından da önemlidir. Duck ve Pittman (1994), insanların kendi sosyal ve kişisel ilişkilerine kişisel anlamlar yüklediğini ve kişilerin sosyal davranışlarının yaratılan bu anlamlar tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla işyerinde arkadaşlıkların bozulması ve bozulmanın sonuçları, bu süreci deneyimlemiş kişilerin süzgecinden geçerek anlayışları ya da algıları tarafından etkilenmektedir. İş arkadaşlıklarının bozulmasını anlayanın en iyi yolu, bu deneyimi yaşamış bireylerin perspektifinden bakmaktır (Sias vd, 2004, s322-323).

İşyerinde arkadaşlığın hem bireysel hem de örgütsel birçok yararı olmasına rağmen işyeri arkadaşlığı çok karmaşık ve sürdürülmesi zor bir yapıdır. İlişkideki bu yapının karmaşıklığı içinde hem iş arkadaşlığı hem de yakın arkadaşlık ilişkisini barındırmasından kaynaklanmaktadır. İş arkadaşlığı ve yakın iş arkadaşlığından beklenen, karmaşıklık yaratan roller genellikle çatışma ile sonuçlanmaktadır. İşyerinde bireyler sürekli olarak kendi hedefleri ve çıkarları içinde bulundukları grubun amaçları ve örgütün amaçları için sürekli pazarlık halindedirler. Bu amaçlar ve çıkarlar çeliştiği ölçüde ortaya çıkan gerilimler ilişkiyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Sias, 2006, s. 71).

Bridge ve Baxter (1992), arkadaş olma ve aynı örgütte çalışıyor olmanın gerektirdiği rollerin çatışmasıyla ilişkide gerilim yaratıldığını, eğer gerilim iyi yönetilmezse ilişkinin zarar gördüğünü ya da sonlandığını belirtmektedir. Bridge ve Baxter diyalektik kuramını kullanarak işyeri arkadaşlarının tecrübe ettiği beş diyalektik gerilimi tanımlamıştır: *Eşitlik-eşitsizlik* (equality-inequality) gerilimi, arkadaşlığın eşitlik normları ile eşitsizliği oluşturan işyeri beklentileri ve kısıtlamaları arasında oluşan gerilimleri ifade etmektedir (mevki ve hiyerarşi gibi). *Tarafsızlık-kayırmacılık* (impartiality-favoritism) gerilimi, ilişkilerde kişisel ve rol bileşenleri arasındaki çelişkide kendini gösterebilmektedir. Örgütler arkadaşlara birbirlerine destek sağlama fırsatı yaratmakta ve örgütsel uygulamalar genellikle kişisel yanlılık olmadan herkes için eşit muamele içeren ahlaki düzen tarafından yönlendirilmektedir. Böyle bir bağlamda, karar alma ve değerlendirme sadece mantıklı, kişisel olmayan ve rol gerektiren kriterlere bağlı olmaktadır. Ancak, yakın arkadaşlıkta desteklenme beklentisi ahlaki meşruiyeti oluşturur. Yakın arkadaşlıklarda özel bir davranış sergilemek ve kayırmak, arkadaşın önemsendiğini ve özel olduğunu gösterir. *Açıklık-kapalılık* (openness-closedness) gerilimi, bir taraftan arkadaşlar arasında açıklık beklentisi oluşurken diğer taraftan örgütün bilgi paylaşımında arzu ettiği dikkat ve gizlilik beklentisi arasındaki ikilem ile ilgilidir. Yakın arkadaşların birbirlerine karşı tamamen açık ve dürüst olmaları, gizli bilgileri birbirleriyle paylaşırlarken birbirine güvenmeleri ve bu bilgileri başkalarıyla paylaşılmayacağı yönünde güven göstermeleri beklenir. Aynı yerde çalışmak, arkadaşlara anlamlı bilgiyi paylaşmayla ilgili ortak gerçeklik sunarak bu açıklığı sağlama potansiyeline sahiptir. Bunun sonucunda, arkadaşlığın açıklığı bilgi aktarımının sayısı ve sadakati arttırırken arkadaşları daha iyi bilgilere sahip örgüt üyeleri haline getirir. Ancak örgütün gizlilik beklentileri arkadaşların açıklıkla bilgileri paylaşmaktan kaçınmalarını ve böylece arkadaşlığın kişisel boyutunun indirgenmesini gerektirebilir. Ayrıca kişinin işyerindeki rolü gereği paylaşması gereken bilgilerle ilgili beklentiler arkadaşlığın gizlilik beklentileriyle çelişebilir. *Özerklik-bağlantı* (autonomy-connection) gerilimi ise, arkadaşlar arasındaki ilişkinin faydalarıyla birlikte iş arkadaşları

arasında günlük iletişimin çok az özerkliğe izin vereceğiyle ilgilidir; yani, arkadaşlar arasındaki fazla bağıın arkadaşlığı riske atması da denilebilir. Paylaşılan bir ortamda beraber çalışmak, taraflar arasında bağlılık ve karşılıklı bağımlılık yaratır. İşyerinin sağladığı yakınlık kişiler arasında karşılıklı çekim sağlar. Ayrıca örgütün işe alma süreçlerinde sağladığı homojenlik çalışanların kendilerini benzer algılama ihtimallerini arttırır ve bu da arkadaşlıkların kurulması ve sürdürülmesini sağlar. Böylece arkadaşlarla algılanan benzerlik, bir güven havası yaratarak örgüt işleyişini geliştirir. Bireyin işyerinde arkadaşıyla devam eden günlük konuşmaları taraflara çok az özerklik sağlar hale getirebilir ve fazla bağlantı arkadaşlığı tehlikeye sokar. Son olarak, *yargılama-onaylama* (judgment-acceptance) gerilimi, arkadaşlar arasında karşılıklı onaylama beklentisi ve örgütün eleştirel değerlendirmelerindeki gereklilikleri içermektedir. Arkadaşlık, karşılıklı onaylanma ve kabullenme beklentisi üzerine kurulur. İş arkadaşları da karşılıklı anlayış ve empati göstermeyi sağlayan özelliğe sahiptirler. Ancak iş arkadaşları, yapısal rolleri ya da performans değerlendirme süreçleriyle ilgili çakışan çıkarları sonucu, kendilerini çatışmanın ya da kritik bir değerlendirmenin içinde bulabilirler.

Daha önce de bahsedildiği gibi eğer arkadaşlar bu gerilimlerle baş etmede yetersiz olursa (örneğin işyeri dışında iş konuşmamak ve işyerinde de kişisel konuları konuşmama gibi kurallar koyma), ilişkinin devam etmesi konusunda zorluk yaşamaktadır. Böyle bir durumda arkadaşlardan birinin işi bırakması sonucu iş ilişkisinin bitmesi ya da daha sıklıkla görülen arkadaşlığın son bulması ve sadece iş arkadaşlığı ilişkisine geri dönüş gerçekleşmektedir (Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix, 2004).

İşyerinde arkadaşlıklar arasında yaşanan zorluklar işyeri arkadaşlıklarını bozulma ya da istikrarsızlık yönünde zedeleyebilmektedir. Bu ilişkiler, kişiliklerin çatışması, ihanet, birinin ağır iş yükü ile uğraşması sonucu yaşamındaki olaylardan rahatsız olması ve formal yollarla bir arkadaşının diğerinin üzerinden terfi alması sonucunda bozguna uğrayabilmektedir. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığının karmaşık doğası aynı zamanda sorunlu ilişkileri de beraberinde getirmektedir. İşyerinde arkadaşlığın gelişimi iki kişi arasındaki iletişim ile başladığı gibi arkadaşlıkların bitmesi de yine iki kişi arasındaki iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Bu durum arkadaşlıkların iyi yönetilememesi durumunda ilişkilerin sonlanacağı anlamına gelmektedir (Sias, Gallagher, Kopaneva ve Pedersen, 2012, s.3).

İşyerinde yakın arkadaşlıkların devam etmediği durumlarda, arkadaşlığın kötüleşmesinin nedenleri ve arkadaşların arkadaşlık ilişkilerini sonlandırıp sadece iş ilişkisine nasıl geçtikleri gibi süreçlere odaklanan Sias ve arkadaşları (2004), arkadaşlıkların bozulmasında etkili olan beş önemli neden ortaya koymuşlardır: İşyerinde arkadaşlıkları olumsuz yönde etkileyen

nedenlerden ilki, *beklentilerin çatışması*dır. Bu çatışma, iş arkadaşlarının bir durum karşısında uygun davranışın ne olduğu yönündeki beklentileri arasında yaşanan çatışma olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, arkadaşlardan biri diğerinin örgüt adına gizli olan bir bilgiyi kendisiyle paylaşmasını isteyebilir ancak, karşılığında arkadaşlıklarının bir ayrıcalık olmadığını düşünen karşı taraftan bu bilgiyi elde edememektedir. Bu durumda beklentiler çatışma içine girmektedir. Bu tür olaylar, yukarıda açıklanan açıklık-kapalılık ve tarafsızlık-kayırmacılık gerilimlerine de bir örnek oluşturmaktadır.

İşyerinde yakın arkadaşlıkların gelişimini etkileyen temel faktörlerden ikincisi, kişilik ve hayata dair olayların (Sias ve Cahill, 1998) iş arkadaşlıkların bozulmasında önemli rol oynamasıdır. Arkadaşlık ilişkisi içindeki taraflardan biri karşısındaki kişinin can sıkıcı kişilik özelliklerini daha fazla tolere edemediği noktada arkadaşlık ilişkisini bitirmek isteyebilir. Arkadaşlardan birinin *sorunlu kişilik yapısına* sahip olması arkadaşlıkları sonlandırmaya neden olan faktörlerden ikincisi olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde gereğinden fazla kişisel problemler (evlilikte sorunlar ve sağlık sorunları gibi) hakkında konuşulması, ilişki içindeki tarafların her ikisinin de işe yeteri kadar odaklanamamalarına neden olabilmektedir. Arkadaşlıkların bozulma nedenlerinden üçüncüsü olarak görülen her iki tarafında *dikkatini dağıtan kişisel hayata dair yapılan konuşmalar*dır. Sağlıklı yakın arkadaşlıkların oluşturulmasında önemli bir yeri olan güvenin *ihanet* sonucunda yitirilmesi ile işyeri yakın arkadaşlıkları bozulmaya uğramaktadır. İş arkadaşlarından birinin gizli kalmasını istediği bilgiyi diğerinin başkalarıyla paylaştığı durumda aralarında güven yitimine neden olmaktadır. İhanet olarak adlandırılan bu durum arkadaşlıklar yara aldirarak düzeltilmesi zor bir sonucun içine sokmaktadır. Son olarak, işyerinde yakın arkadaşlığın kötüleşmesi taraflardan birinin *terfi* alması ve arkadaşının üzerinde formel otorite sahibi olmasından kaynaklanabilmektedir. Sias ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında terfi kaynaklı arkadaşlıkların bozulmasında, terfi eden arkadaşın dış çevreye karşı kayırmacılık algısını yok etmek adına arkadaşlıklarını sonlandırma kararını aldığını belirtmektedir. Bu durum Bridge ve Baxter (1992)'ın eşitlik-eşitsizlik ve kayırmacılık-tarafsızlık diyalektik gerilimlerindeki zorluğu tasvir etmektedir. Bu diyalektik aynı zamanda terfi sonrası beklentilerin çatışması yönünde ast-üst ilişkileri içinde geçerli olabilmektedir. Terfi alan arkadaşından kayırmacılık davranışı bekleyen ast, terfi eden üstünden beklentisine adil bir şekilde cevap alarak çatışma yaşamaktadır.

Sias ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında, işyerinde yakın arkadaşlıkların bozulmasını deneyimleyen çalışanların neredeyse tüm anlatılarında arkadaşlığın bozulma sürecinde soyutlanma, hayal kırıklığı ve mutsuzluk hissi gibi duygusal stres yaşadığı izlerine rastlanmaktadır. Araştırmacılar, bazı katılımcıların işyerinde yakın arkadaşlıklarının

sonlanmasının ardından işlerinden ayrıldıklarına dikkat çekerek, işyerinde kötüye giden yakın arkadaşlıkların çalışanların performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyebileceğine dikkat çekmektedirler.

İşyerindeki arkadaşlar sürekli olarak etkileşimde olmak zorunda ise ve birbirleri ile anlaşmada zorluk çekiliyorlarsa arkadaşlığın kötüye giderek derinleşmesi olası bir durumdur. Bireyler, kaynaklar için rekabet etmek zorunda olabilir ya da karşılıklı olarak uyumsuz hedeflere sahip olabilir. İşyeri arkadaşlıkları kişilik ya da sağlıklı örgütsel iklim gibi diğer faktörlerle birleşerek, bir önceki sağlıklı ilişkiyi düşmanca bir ilişkiye dönüştürebilmektedirler. Bu nedenle, örgütün görevleri, fonksiyonları ve hiyerarşilerinden ziyade örgüt ilişkilerine odaklanan araştırmalar teşvik edilmektedir (Morrison ve Nolan, 2007, s.206).

1.5. İşyerinde Arkadaşlık İlişkileri İle Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler

İşyeri arkadaşlıkları kendine özgü farklılıkları barındıran diğer ilişki türlerinden ayrılarak, benzersiz ve aynı zamanda karmaşık olma özelliği taşımaktadır. Bazı bireyler için bu karmaşık yapının içine dâhil olmak ve devamında ilişkiyi sürdürmek oldukça zor olmaktadır. Örgüt içinde saklı bir halde kalan işyeri arkadaşlıkları, örgütler kadar arkadaşlık ilişkisi içindeki çalışanlar için de kayda değer sonuçlar doğurmaktadır. Aşağıda yer alan kısımda işyeri arkadaşlıklarının önde gelen temel sonuçları arasındaki ilişkilerinden ve olası aracı değişkenlerden söz edilmektedir.

1.5.1. İşyerinde Arkadaşlık ve İş Tatmini İlişkisi

İşyerinde kişilerarası ilişkiler ile örgütsel sonuçlar arasında kurulan bağlarda ilk olarak iş tatmini ön plana çıkmaktadır. Kişilerarası ilişkiler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara 1950’li yıllardan başlayıp günümüze kadar gelen süreçte rastlamak mümkündür. Genel olarak, iş arkadaşlarıyla kişilerarası ilişkileri daha iyi olan bireylerin işlerinden duydukları tatminin daha fazla olduğunu belirten çalışmalar (Everly ve Falcione, 1976; Schneider ve Locke, 1971; Robinson vd., 1993) kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların mevcut işlerinde kendilerine verilmiş rol ve görevlere değer biçmesiyle neticelendirilen duyuşsal bir tepki olarak tanımlanan (Locke, 1976’dan akt. Dotan, 2007, s.48) iş tatmini ile işyerinde yakın arkadaşlıklar arasında ilişkinin varlığı bir çok araştırmada kanıtlanmıştır (Morrison, 2004; Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen vd., 2000).

Çalışanların çoğunun günde en az sekiz saat izole edilmiş bir odada belirlenmiş görevlerini yerine getirmesi fikri çalışanlar arasında istenen bir durum olarak görülmemektedir. Çalışanlar, çalışma ortamında bir odada kalmaktansa arkadaş ya da çalışanların sosyal ağlarının bir parçası

olmayı tercih etmektedirler. İş arkadaşlarıyla birlikte yaratılan sosyal ilişkiler işten duyulan memnuniyeti etkileyebilmektedir (Winstead vd., 1995, s. 200). Wright (1969, 1978)'ın işyeri arkadaşlığının iş tatmini üzerine etkisini incelediği modelinde, yakın arkadaşlık ilişkisi içindeki çalışanların birbirlerini duygusal destek ve cesaretlendirmeye mükâfatlandırdıklarını ve genel bir refah ortamı yarattıklarını vurgulayarak arkadaşlığın öneminden bahsettiği çalışmasından yola çıkan Winstead ve arkadaşları (1995), işyerinde arkadaşlıkların nitelikleriyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışanların gönüllü olarak birbirine bağlılıkları ve karşılıklı ilgi düzeylerini üst düzeyde sürdürdükleri arkadaşlıklarda her iki tarafın da iş tatminlerinin, arkadaşlık ilişkilerini sürdüremeyenlere göre büyük ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanlar, arkadaşlıklarına yönelik aksi bir durumla karşılaştıklarında, birbirini yanlış anlama, iş hedeflerinin uyuşmazlığı, anlaşmazlıkların üstesinden gelmek için harcanan zaman ve çabaya dayalı deneyimlerin zorluk düzeyleri arkadaşlıklarını sürdürmede zorluğa neden olabilmektedir. Bu durum içinde olan çalışanların iş tatmininde azalış görülmektedir (s.201).

İşyeri arkadaşlıkları ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını tespit eden başka çalışmalara da yazında rastlanmaktadır. Riordan ve Griffeth (1995), işyerinde algılanan arkadaşlık olanakları ile çalışanların iş tatmini arasında doğrudan ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Morrison (2004) işyerinde yakın arkadaşlıklar ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur. İlgili yazından hareketle araştırmanın ilerleyen kısımlarında geliştirilen işyerinde en yakın arkadaşlık oluşumları ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığı incelenecektir.

1.5.2. İşyerinde Arkadaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütü ile ilişkilerini tanımlayan ve çalışanın örgüt içindeki kalıcılığının devam etmesine yönelik etkiye sahip psikolojik bir durum bakış açısı olarak tanımlamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında genellikle pozitif korelasyon bulunsa da (Meyer vd., 2002, Tett ve Meyer, 1993) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kavramsal olarak birbirinden ayrıldığı vurgulanmaktadır (Meyer vd., 2002, s.38). İlgili yazında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işyerinde arkadaşlık ilişkileri arasında ilişkilerin tespitine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Örgütsel bağlılık ile çalışanların informal iletişimleri arasında yürütülen bir araştırmada çalışanların işyerinde birbirleriyle sohbet ettiklerinde bağlılıklarında artış olduğu bulgulanmıştır (Anderson ve Martin, 1995). Araştırmanın bulguları örgütlerde göreve yönelik olmayan iletişimin çalışanlara değerli bir işlev kazandırdığına dair kanıtlar sunmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları ile örgütsel bağlılık arasında cinsiyete göre farklılık arayan Morrison (2008), çalışmasında cinsiyet farklılığı

gözetmeksizin işyeri arkadaşlıkları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki tespit etmiştir. İşyerinde arkadaşlık ilişkilerini başka örgütsel değişkenler ile de ilişkilendirdiği aynı çalışmada örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçların araştırmanın en kuvvetli bulgusu olduğunu belirtmektedir (Morrison, 2008, s.10).

İlgili yazına dayanarak, tezin araştırma bölümünde de arkadaşlık-örgütsel bağlılık ilişkisi, geliştirilen ölçek yardımıyla ele alınacaktır.

1.5.3. İşyerinde Arkadaşlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti ya da bunu davranışa dönüştürme, çalışanların örgütte veya işinde yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak şekil almaktadır. İşten ayrılma niyeti hem işten ayrılma davranışının önemli bir öncülü olmasından hem de örgütlerin uzun süreli istihdama verdiği önemden dolayı örgüt ve çalışan için ayrı bir değere sahip olmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyetinin bir sonraki aşaması, kişinin bu niyeti davranışa dönüştürmesi, hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş ve örgüte yönelik tutum değişkenlerinin düşük olması da işten ayrılma niyetinin gücünü yükseltebilmektedir (Giray, 2010).

Çalışanın işten ayrılma niyetinde olmasının çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı, çalışma arkadaşlarından algılanan destek gibi tutumlarının etkileyeceği düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel sonuçlar arasında yapılan çalışmalar işten ayrılma niyetinin, iş tatmininin (Tett ve Meyer, 1993; Van Dick vd., 2004; Hackett ve Lapierre, 2001), örgütsel bağlılığın (Harris ve Cameron, 2005; Tett ve Meyer, 1993; Meyer vd. 2002) ve çalışma arkadaşları desteğinin (Ducharme, Knudsen ve Roman, 2008; Ng ve Sorenson, 2008) önemli değişkenler olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatmini, örgüte olan bağlılık düzeyleri ve algılanan çalışma arkadaşları desteği düşük olduğunda daha fazla işten ayrılma niyeti içinde oldukları vurgulanmaktadır.

İşyerinde arkadaşlık ilişkileri ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkilere ait argümanlar sunmaktadır (Morrison, 2007). Morrison (2004), bir başka çalışmada işyerinde bir çalışanın ağır iş yükü altında çalışmadığı ya da işyerinde yakın arkadaşıyla arasında sorun yaşamadığı takdirde iş yerinden ayrılma ihtimalinin düşeceğinden bahsetmektedir. İşyerinde arkadaşlık olanaklarının yaratılması ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu belirleyen Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmada işyerinde arkadaşlık olanakları arttığında işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür. Arkadaşlık olanaklarının olduğu örgütlerde çalışanların

sadece işten ayrılma niyetinin azalması değil, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin doğrudan işgören devir hızı ile olan ilişkisi nedeni ile işgören devir hızının da etkilenmektedir (Morrison, 2007). Winstead ve arkadaşları (1995) ise işyerinde yakın arkadaşlığın, bireyin ancak bir noktaya kadar işyerinde kalmasını sağlayabileceğine dikkat çekmektedir. Yazarlara göre arkadaşlıklar ne kadar yakın olursa olsun eğer bireyin iş yükü fazlaysa ve bu artan iş yükü birey üzerinde stress yaratıyorsa, birey sonunda işten ayrılması kaçınılmazdır. İlgili yazından hareketle, geliştirilen işyerinde yakın arkadaşlık oluşumları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenecektir.

1.5.4. İşyerinde Arkadaşlık ve Çalışma Arkadaşları Desteği Arasındaki İlişki

İş yaşamında çalışma arkadaşlarından algılanan destek, aynı örgütsel kademede çalışanların birbirinden aldıkları destek olarak tanımlanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999). Çalışanların işyerinde çalışma arkadaşlarından algıladıkları destek düzeyleri ile çeşitli örgütsel sonuçlar üzerine yapılan az sayıdaki çalışma, genellikle tükenmişlik (Brotheridge, 2001; Ducharme, Knudsen ve Roman, 2008) gibi bireylerin üzerinde iş stresleri yaratan öncüller üzerinedir. Ducharme ve Martin (2000), iş tatmini ile algılanan çalışma arkadaşları desteği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında ilgili bulguları, algılanan çalışma arkadaşları desteğinin iş doyumu ile anlamlı olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Ng ve Sorenson (2008) çalışmalarında çalışma arkadaşları desteği ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Yukarıda belirtilen araştırmalardaki bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşlarından algılanan destek kavramının, daha çok stres ve doğrudan işi etkileyen kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Yani, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma yok denecek kadar azdır. Ng ve Sorenson (2008)'un yaptığı çalışmada, çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

İşyerinde yakın arkadaşlıkların birbirini desteklemeleri yönündeki yazınsal kanıtlara (Sias, 2009, s.95) dayanarak iş yerinde arkadaşlıkların algılanan çalışma arkadaşı desteğini olumlu yönde etkileyeceği varsayımını doğurmaktadır. Ayrıca işyerinde yakın arkadaşlıklar ile işyerinde algılanan çalışma arkadaşlarından destek arasında bir ilişki olduğunu inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle tezin araştırma kısmında, işyerinde yakın arkadaşlıklar ile algılanan çalışma arkadaşı desteği arasındaki ilişki, geliştirilen ölçek yardımıyla test edilecektir.

1.5.5. İşyerinde Arkadaşlık ve İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin İlişkisi

Çalışanların iş saatleri dışında da bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları, İşyerinde yakın arkadaşlarla yapılan dayanışma duygusunun gelişmesinin yolunu açarak iş tatminini arttırmaktadır (Sias, 2007, s.96). Dolayısıyla, işyerinde yakın arkadaşlıklar iş tatmininin artmasına ya da azalmasına yol açan faktörlerden biri olmaktadır (Morrison, 2004, Nielsen vd., 2000). Birçok çalışan sahip olduğu sosyal etkileşim ihtiyacını karşılayarak, çalışma arkadaşları ile sosyal etkileşim içinde bulunarak, iş tatminini tetikleyen önemli öncüllerden biri olabilmektedir. Bu nedenle arkadaş canlısı ve birbirini destekleyen çalışanların varlığı çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan unsurlardan biridir (Angı, 2002, s.42). İşyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri yazınında çalışma iş arkadaşlarından duyulan tatmin ile doğrudan bir ilişki olduğuna işaret eden bulgulara rastlanmamıştır. Bu bilgilere dayanarak işyerinde yakın arkadaşlardan duyulan tatminin genel iş tatminini etkileyeceği varsayımı öne sürülmektedir. Tezin ilerleyen aşamalarında işyerinde arkadaşlık ilişkileri ile iş arkadaşlarından duyulan tatmin değişkeni arasındaki ilişkiye bakılacaktır.

İşyeri arkadaşlıkları ile olası örgütsel sonuçlar arasında yapılan araştırmalara ait bulgular örgütlerdeki informal ilişkilerin ileriye yönelik keşiflerini desteklemektedir. Belki de örgütsel davranış dinamiklerine olan kavrayışımızı genişletmek için katkı sağlayacaktır.

İşyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde, algılanan çalışma arkadaşı desteği ve iş arkadaşından duyulan tatmin değişkeninin aracılık rolünü inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada işyerinde en yakın arkadaşlık ilişkileri ile işten ayrılma niyeti arasında yer alan algılanan çalışma arkadaşı desteği, iş arkadaşından duyulan tatmin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında ilişkiler test edilerek bir model aracılığıyla sunulacaktır.

1.6. İşyerinde Arkadaşlıkların Araştırılmasında Kullanılan Ölçek Çalışmaları

İşyerinde arkadaşlıkların nitelikleri ya da yakın arkadaşlık ortamlarını belirleyen çok sayıda ölçüm araçları araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. İşyerinde arkadaşlıklarla ilgili yazında en sık rastlanan çalışmalara ait kullanılan ölçekler ve sınırlılıklarına ait bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Riordan ve Griffeth 1995 yılında yaptıkları çalışmada işyerinde arkadaşlık olanakları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi gösteren teorik bir model geliştirmiş ve bu modeli test etmiştir. Çalışanların informal ilişki kurmalarına ve birbirleriyle sohbet etmelerine olanak tanıyan, işlerini ya da arkadaşlık olanaklarını ne kadar algıladıklarını ölçmek için özellikli bir

ölçek geliştirdikleri çalışmalarında, Hackman ve Lawler (1971)'in "İş Tanımlama Ölçeği"nden (Job Diagnostic Survey) adapte ettikleri maddeleri kullanmışlardır. Öngördükleri modeli görgül olarak test ettiklerinde, modelde yer alan tüm değişkenler arasındaki uyumun güçlü bir şekilde desteklendiği görülmüştür. Riordan ve Griffeth (1995) sözü geçen çalışmaları kesitsel bir çalışma özelliğine sahip olduğu için arkadaşlık olanakları örgütsel sonuçların gerçek nedeni olup olmadığı netlik kazanamamıştır. Bu durum çalışmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışmanın ikinci sınırlılığı ise mevcut arkadaşlıkların ölçümünden ziyade işyerinde arkadaşlık olanaklarının olup olmadığını ölçen bir ölçek olmasıdır. Çalışma, işyerindeki arkadaşlık olanaklarının tespiti olsa da çalışanların bu olanakları değerlendirip değerlendiremediklerini ölçümleyememiştir.

Winstead ve arkadaşları (1995), çalışmalarında, işyerinde arkadaşlık olanaklarının ötesine geçerek işyerinde var olan arkadaşlıkları incelemiştir. Özellikle, üniversite içinde idari çalışanlar ve fakülte üyeleri arasındaki iş memnuniyeti düzeyleri ve işyerinde arkadaşlıklarının niteliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçları yüksek nitelikli arkadaşlıklara sahip olan çalışanların işten memnun olma düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Araştırmacılar, Wright (1969, 1974)'in genel kapsamda arkadaşlığın niteliğini ölçtüğü çalışmalarında kullandığı "Tanışıklığı Betimleme Formu" (Acquaintance Description Form) ölçeğinden uyarladığı maddelerle işyerindeki genel arkadaşlığın niteliğini ölçmeyi amaçlasalar da aslında özellikli olarak işyerindeki arkadaşlığın niteliğini değerlendirebilecek bir ölçek değildir.

Nielsen ve arkadaşları (2000) işyerinde arkadaşlıkları belirlemek amacıyla işyerinde arkadaşlık olanakları ve yaygın arkadaşlık durumu olarak iki boyuttan oluşan ölçme aracı geliştirmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçüm aracı, geliştirildikleri tarihten günümüze kadar olan çalışmalara rehberlik etmeye devam etmektedir. Arkadaşlık ilişkileri ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında pozitif ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulguladıkları çalışmalarında, geliştirmiş oldukları işyerinde arkadaşlık ölçeğinin öncelikli sınırlılığı olarak, Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmasındaki gibi işyeri arkadaşlığının nedenselliğinin netlik göstermediği olarak belirtmektedir. Yapmış oldukları çalışma kesitsel bir tasarım olduğu için arkadaşlığın iş ile ilgili sonuçları etkileyip etkilemediği tam olarak belirlenemeyebilir.

Yukarıda günümüze kadar gelen süreçte işyerinde arkadaşlıkların çeşitli ölçümleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur. İşyeri arkadaşlıkları ile ilgili bu çalışmalar incelendiğinde, işyerinde arkadaşlıkların nasıl oluşum gösterdiği ya da işyerinde yakın arkadaşlıkların hangi bireysel

faktörler tarafından belirlendiğine yönelik yalnızca bir ölçüm aracı geliştirme çalışmasına (Dotan, 2007) rastlanmıştır. Bu çalışma şimdiki çalışmanın da kısmen çıkış noktası olmuştur. İlgili çalışma ile tezin araştırma bulgularının karşılaştırılması sonuç bölümünde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE YAKIN ARKADAŞLIK BAĞLARI ÜZERİNE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi

Bu araştırmanın amacı iş ortamında kurulan arkadaşlıkların bireysel temel boyutlarını ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmek ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan en önemli dinamiklerden biri olan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamaktır. Arkadaşlık ilişkisi farklı sosyal bağlamlarda farklı anlamlara, ihtiyaçlara, beklentilere göre değişik öncüllere ve içeriklere sahip olabilir. Bu nedenle ilişkilere yüklenen anlamların anlaşılması, ayrıntılı ölçüm araçlarıyla mümkündür. Ülkemizde de iş hayatında arkadaşlık ilişkileri ile ilgili araştırmalarda kullanılabilecek özgün ölçüm araçlarına olan ihtiyaç, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ilk sorusu: *“İşyerinde kurulan yakın arkadaşlıkların temel boyutları ve bu boyutların içerikleri nelerdir?”* şeklinde belirlenmiştir. Geliştirilecek ölçek ile arkadaşlık ilişkisinin ölçülebilir boyutlarının belirlenmesi hedeflenmektedir.

Diğer yandan önceki araştırmalarda işyerinde arkadaşlık ilişkileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin sıklıkla ele alındığı bilinmektedir. Ayrıca yine bu araştırmalarda iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği (Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen vd., 2000) bulgularına varılsa da; işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinde algılanan iş arkadaşları desteği ve çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinden memnuniyeti arasındaki ilişkiyi gösteren bulgulara ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, farklı araştırmalarda vurgulanan arkadaşlık ve yukarıda bahsedilen örgütsel sonuçlar arasında çeşitli düzeydeki ilişkilerin toplu olarak bir model kapsamında ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın ikinci amacı, geliştirilen ölçek yardımıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde bazı değişkenlerin aracı rolünün bir bütün olarak ele alınması olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci sorusu *“İşyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi var mıdır?”* olarak belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilecek sonuçların, işyerinde arkadaşlık ilişkileri ile ilgili yapılacak diğer çalışmalar için yeni araştırma sorularının ve hipotezlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın temel varsayımı, işyeri arkadaşlıklarının kendine özgü bir dinamik olduğu; iş ortamının formal/informal özellikleri ile çalışanların bireysel özelliklerinin etkileşimi ile şekillendiği ve bu niteliğiyle diğer arkadaşlık türlerinden ayrıldığıdır. Bu varsayım, işyeri arkadaşlıklarının incelenmesi ile ilgili araştırmalarda özel ölçüm araçlarının geliştirilmesini gerektirmektedir.

Diğer yandan insan ilişkilerine yönelik varsayımların toplumdan topluma değişeceği ve bu durumun örgütsel ilişkilerin dinamiğini de etkilediği ile ilgili varsayım bu çalışma için de geçerlidir. Bu nedenle evrensel ölçüm araçlarıyla belirlenemeyen bazı olguların anlaşılabilmesi için bağlamın içinden keşfedici araştırmalara ihtiyaç vardır. Arkadaşlık ilişkileri gibi önemli bir sosyal olgunun derinlemesine anlaşılması özgün araçların kullanılmasını gerektirmektedir.

Örgütsel ortamın işyeri arkadaşlıklarının oluşumu üzerine etkisi kadar, çalışanlar arası ilişkilerden de etkilendiği ve bu ilişkilerin bazı örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkilere sahip olduğu bu araştırmanın temel varsayımları arasındadır. Bu varsayım dayanarak geliştirilen araştırma hipotezleri, tezin nicel araştırma bölümünde ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ancak arkadaşlık ilişkilerinin etkilediği ve şu ana kadar ele alınmayan farklı örgütsel sonuçlar da olabilir. Araştırma sadece önceki araştırmalarda kurulan ilişkileri toplu olarak bir model çerçevesinde ele almakta, buna karşın yeni muhtemel örgütsel sonuçlar üzerinde bir ilişkiyi test etmemektedir. Bu durum araştırma için bir kısıt olarak belirtilebilir.

Diğer yandan araştırmada kullanılan örneklem de bir kısıt olarak kabul edilebilir. Araştırmanın tüm aşamaları benzeşik örneklem özelliği sağlaması nedeniyle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yürütülmüştür. Ancak bu sınırlama, farklı iş dinamiklerine ve iş görme anlayışlarına sahip örgütlerdeki arkadaşlık yapılarının irdelenmesine imkân vermemiştir.

Araştırmanın nitel ve nicel aşamalarında katılımcılardan algılamalarını en yakın buldukları arkadaşlarını düşünerek belirtmeleri istenmiştir. İlişkinin iki tarafının karşılıklı algılamaları üzerinden bir değerlendirmeyi içermemektedir.

Bu kısıtlara ek olarak araştırmanın veri toplama aşamasının belirli bir zaman aralığı içinde gerçekleştirilmesi gerekmiştir. Bunun nedeni veri geliştirme aşamasının sağlıklı olabilmesi için çalışanların araştırmaya katılımları için yeterli zamanı bulmalarıdır. Bu nedenle saha araştırmasının nitel ve nicel evreleri turizm işinin en yoğun olduğu sezonda yapılamamış, Mart- Haziran aylarında tamamlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Aşağıda ayrıntılı olarak ele alınan karma model, araştırma değişkenleri bilinmediğinde var olan ilişkileri araştırmada, bir teoriyi test etmede, yapılan nitel analize dayalı olarak yeni bir test ya da ölçüm aracı geliştirmede ve nitel bulguları özel bir kitleye genelleştirmede yararlı bulunmaktadır (Baki ve Gökçek, 2012, s.11). Nitekim işyerinde arkadaşlık ilişkilerine yönelik bir ölçek geliştirme süreci ne? nasıl? ne düzeyde? sorularına yanıt arayan ve bu nedenle nitel ve nicel araştırmaların tüm açıklayıcı yönlerine ihtiyaç duyan karma bir araştırma tasarımını gerektirmektedir.

2.3.1. Karma Araştırma Yöntemi

Karma araştırma yöntemleri 1960'lı yıllarda ilk izlerini göstermesiyle, günümüze kadar gelen süreçte evrimleşerek nitel ve nicel araştırma paradigmalarından ayrı üçüncü bir paradigma olarak kabul edilmiştir (Johnson, Owuegbuzie ve Turner, 2007. s.112; Denscombe, 2008, s.271; Harrits, 2011, s.151). Araştırmacılar, nitel ve nicel yöntemlerin kısıtlarını bilseler dahi her iki yöntemin doğasında var olan yanlılığın diğer bir yöntemin yanlılığını etkisizleştirdiğini hissetmişlerdir. Yalnızca bir paradigmanın cevaplayamadığı araştırma sorularına cevap arayan (Leech ve Onwuegbuzie, 2009, s.266) bu yaklaşım, bir takım farklı fikir ve uygulamaları da birleştirmektedir. Karma yöntemler, araştırmacıların, araştırma sorularını daha net cevaplayabilmeleri, sonuçları daha iyi anlatabilmek için yeni ve farklı tasarımlar yapabilmesi gereksinimlerini karşılamaktadır (Baki ve Gökçek, 2012, s.2). Aynı zamanda araştırmacılar, kendi araştırmalarında topladıkları verilerin doğruluğunu arttırmak, tekli yöntem araştırmalarının kurduğu yanlılık baskısından kaçınmak ve elde edilen bulguları bir önceki bulgular üzerine inşa ederek araştırma sorusuna en yakın cevabı aramak için karma yöntemleri kullanmaktadır (Denscombe, 2008, s.272).

Karma yöntem araştırmaları “pragmatik” (Felizer, 2010; Morgan, 2007), araştırma yaparken izlenen “sezgisel yol” (Creswell ve Plano Clark, 2011, s.1) ya da nitel ve nicel yöntemlerin her ikisinden yararlanarak daha güçlü sonuçlar elde edilen “pratik bir yaklaşım”

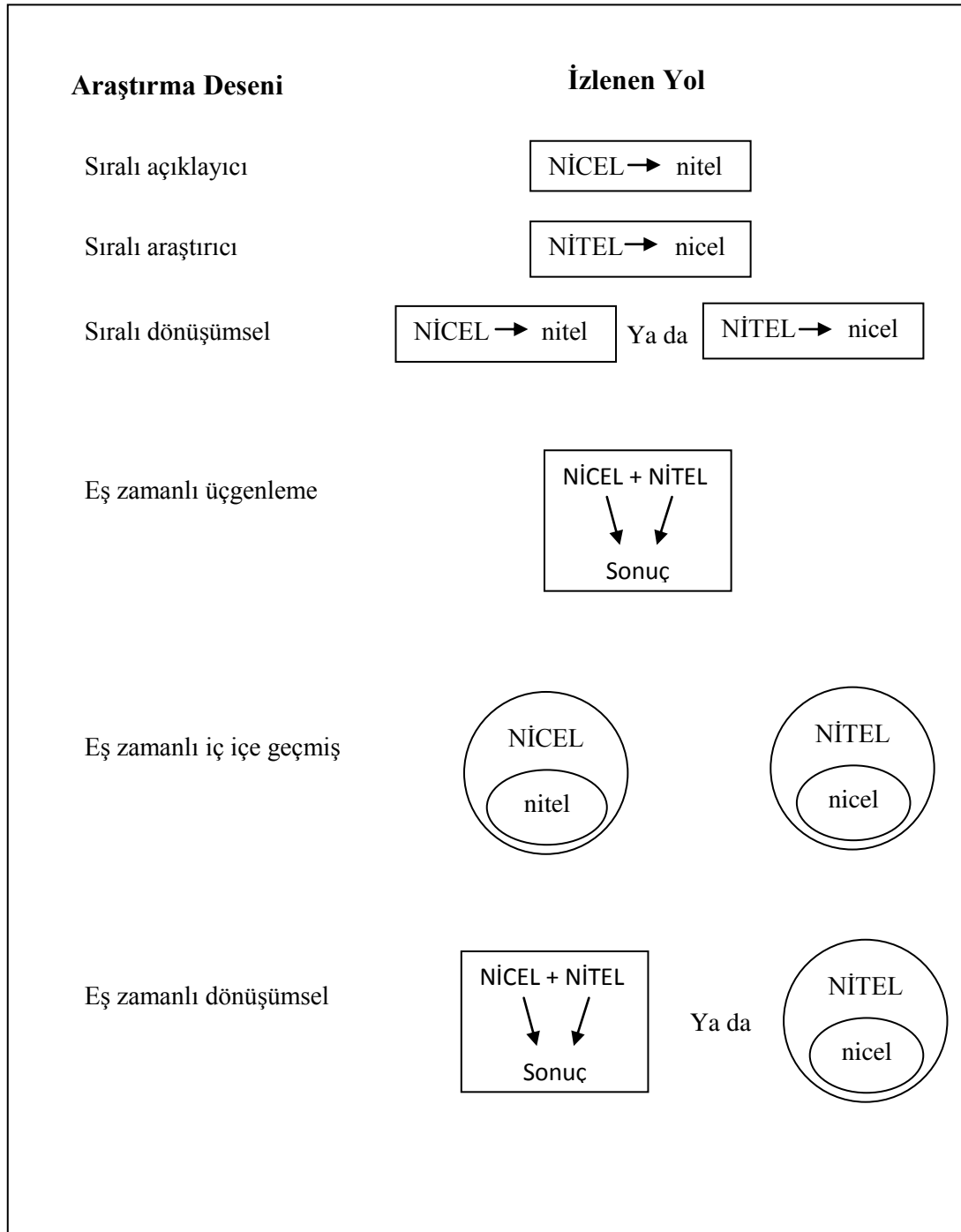
(Morgan, 1998) gibi anlatımlarla ifade edilmiş olsa da “*nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılarak kavramların ve yaklaşımların bir arada sunulması*” (Creswell ve Plano Clark, 2011) özelliğine sahip bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Karma yöntem, Johnson ve Onwuegbuzie (2004)’e göre araştırmacıların nitel ve nicel araştırma tekniklerini, yöntemlerini, yaklaşımlarını ya da kavramları tek bir çalışma içinde birleştirdiği araştırma türü, Creswell (2003)’e göre çok aşamalı ya da tek bir çalışma içinde nitel ve nicel verilerin toplandığı, birleştirildiği ve analiz edildiği bir araştırma deseni, Tashakkori ve Teddlie (1998)’e göre araştırma yöntemlerinde, araştırma sorularında, veri toplama yöntemlerinde, analiz süreçlerinde ve araştırma sonuçlarında nitel ve nicel yaklaşımların bir arada kullanıldığı araştırma deseni olarak tanımlanmaktadır. Zengin bir araştırma kaynağı sunan karma yöntemin kullanılma gerekçesi bir takım mantıksal açıklamalara dayandırılmaktadır. Bu gerekçeleri Greene, Caracelli ve Graham (1989) üçgenleme, tamamlayıcılık, başlangıç, gelişim ve genişletme olarak ifade etmektedirler. Üçgenleme, aynı olgu üzerinde çalışan farklı yöntemlerden elde edilen sonuçların birbirine olan yakınlığını kanıtlarla desteklemektedir. Tamamlayıcılıkta, bir yöntemden elde edilen sonuçlar diğer yöntemden elde edilen sonuçlarla detaylandırılır, güçlendirilir ve açıklığa kavuşturulur. Üçüncü gerekçe olan başlangıç, araştırmada kullanılan ilk yöntemden elde edilen bulgular araştırma sorusunun yeniden şekillenmesine ve yeni araştırma soruları üretilmesine yol açmaktadır. Gelişim, araştırmada ilk adımda kullanılan yöntemin kendinden sonra gelen yöntemi şekillendirmesiyle oluşmaktadır. Son gerekçe olan genişletmede ise birbirinden ayrı olguları incelemek için farklı araştırma yöntemleri kullanarak araştırmanın sınırlarını genişletir (Johnson vd, 2007, s.116; Gökçek vd., 2013, s.438).

Araştırma sürecinde toplanan nitel ve nicel verilerin dikkat gerektiren birleştirilmesi ve analizi, verilerin hangi aşamada toplanacağı ve araştırma problemine göre değişkenlik gösterebilecek yöntemlerden hangisinin öncelik alacağı kararı, karma yöntemin temel anahtarıdır. Toplanan her veri birbiri içine geçmiş (gömülü) ya da bir sonraki aşamada toplanacak olan verinin destekleyicisidir. Aynı zamanda, araştırma içinde önceliğe sahip yöntemin sonuçları ardından gelen diğer yöntemin geliştiricisi ya da hazırlayıcısı olabilmektedir (Creswell, Plano Clark, Gutmann ve Hanson, 2003, s.212). Burada temel olarak vurgulanan mesele zamanlama ve kullanılan yöntemin baskınlığıdır. Karma araştırma yöntemleri baskınlık durumuna göre nitel baskın, nicel baskın ya da eşit baskınlıkta olabilir. Nicel öğelerin daha ön planda olduğu araştırmalar nicel baskın, nitel öğelerin ön planda olduğu çalışmalar nitel baskın, nitel ve nicel yaklaşımların eşit oranda kullanıldığı çalışmalar ise eşit baskınlıkta olan çalışmalardır. Alan yazınında çalışmalarında hangi yaklaşım daha

baskın ise o yöntemin harfleri büyük harfle yazılarak sembolleştirme yapılır. Nitel ve nicel verilerin zamanlama sıralaması için ise önceliğin hangi veride olduğuna bakılır. Öncelik sembolleştirilmesi ise ok işareti ile gösterilir. Öncelik olarak nitel verilerin, sonrasını takip eden aşamada nicel verilerin toplandığı nitel baskınlığı olan çalışma “NİTEL→nicel” şeklinde gösterilir. Araştırmada önce nicel verilerin sonrasında nitel verilerin toplandığı ve nicel baskın olan çalışmada ise “NİCEL →” nitel olarak sembolleştirilir. İki yöntemin yaklaşık aynı zamanda toplanıp analiz edilmesi ise karma araştırmada eş zamanlılığı oluşturmaktadır ve NİCEL + nitel / NİTEL + nicel olarak ifade edilir (Morse, 2003, s.198, Creswell, 2009, s.209). Araştırmacının araştırma tasarımını yaparken araştırmanın amacına bağlı kalarak yukarıda belirtilen zamanlama ve baskın yöntem konusunda seçim yapması gerekmektedir (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.20).

Karma yöntemlere duyulan gerekçeler araştırmalarda karma yöntem yapmaya uygun süreçlerde bir takım tasarımların geliştirilmesine izin vermiştir. Araştırmada kullanılan yöntemlerden hangisinin daha baskın olarak ele alınacağı ya da bu iki yönteme aynı düzeyde mi yer verileceği; verilerin birbirini izleyen bir aşamada mı yoksa eş zamanlı olarak mı toplanacağı esas alınarak, nitel ve nicel verilerin nasıl aktarılacağı konusunda birçok tasarım önerisinden söz edilmektedir (Morse, 2003, Creswell, 2003, Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, Leech ve Onwuegbuzie, 2009, Tashakkori ve Teddlie, 1998).

Creswell (2003) karma yöntem araştırmalarında araştırmacıların en sık kullanılabildiği altı temel tasarım modelinden bahsetmektedir. Bu tasarımlardan 3’ü *sıralı süreçlerden* (NİCEL→nitel ya da NİTEL→nicel) ve 3’ü *eşzamanlı süreçlerden* (NİTEL+NİCEL, NİTEL+nicel ya da NİCEL+nitel) oluşarak 6 ana tasarım sunmaktadır. Bu tez çalışmasında aşağıda Şekil 2.1.’de gösterilen Creswell (2003)’in karma yöntem araştırmaları için önerdiği altı temel tasarım dikkate alınmıştır (Şekil 2.1.).



Şekil 2.1. Karma Yöntem Araştırma Tasarımları

Kaynak: Hanson, Creswell, Plano Clark, Petska ve Creswell, 2005, s.228.

Sıralı süreçler, araştırmacının bir araştırmayı diğer araştırmacının bulguları ile genişletmesini ya da ayrıntılı olarak incelemesini sağlar. Bu tür araştırmalar keşifsel amaçlarla nitel yöntemlerle başlayıp nicel yöntem kullanımı takibi ile devam eder. Dolayısıyla araştırmacı elde ettiği bulguları geniş kitlelere doğru genelleştirme fırsatı edinmiş olur. Bu durumun tam tersi olması da söz konusu olabilmektedir. Araştırmacı nicel yöntem kullanarak başladığı araştırmaya nitel yöntem açıklamalarıyla devam edebilmektedir. *Eşzamanlı süreçler* karma yöntem tasarımlarında ikinci yol olarak görülür. Araştırma sorusunun geniş ve kapsamlı olarak analiz edebilmek için nitel ve nicel verilerin aynı süreçte toplandığı bir

yöntemdir. Bu araştırma deseninde, araştırmacı tüm verileri aynı anda toplar ve elde ettiği sonuçları aynı anda yorumlar. Farklı araştırma sorularını analiz etmek için elde ettiği verileri iç içe geçirerek daha kapsamlı bir veri setine ulaşır (Creswell, 2003, s. 16).

Yukarıda bahsedilen üç ana karma araştırma tasarımının birleştirilmesiyle Şekil. 2.1.'de gösterilen 6 farklı araştırma tasarımı meydana gelmektedir. *Sıralı açıklayıcı tasarımda*, öncelikle nicel veriler toplanır ve analiz edilir. Ardından nitel veriler toplanır. Önceliğin nicel verilere verildiği, nitel verinin nicel verileri arttırmak için elde edildiği bir araştırma desendir. *Sıralı araştırıcı tasarım*, sıralı açıklayıcı tasarımın tam tersi sıralaması takip eder. Burada öncelik nitel verilerdedir. Araştırmanın ilk aşamasında nitel veriler toplanıp analiz edilerek, ardından nicel verilerin toplanması aşamasına geçilir. Nicel verilerin kullanılmasındaki amaç, nitel verileri çoğaltmaktır. *Sıralı dönüşümsel tasarım*, her iki veri türünün önceliği ya da eşit önemliliği araştırmacının sorusuna bağlı olarak değişkenlik gösterebildiği tasarım modelidir. Bu tasarım, alternatif bakış açılarına ve çalışılan olguyu daha iyi anlamaya yardımcı olur. *Eşzamanlı üçgenleme tasarımında*, nitel ve nicel veriler eşzamanlı olarak toplanır ve analiz edilir. Verilerin analizi birbirinden ayrı olarak yapılarak bulgular araştırmanın sonuç kısmında birleştirilir. Genellikle çalışma bulgularını güçlendirmek ve çapraz geçerlilik sağlamak amacı ile kullanışlı olarak görülür. *Eşzamanlı iç içe geçmiş tasarım*, tıpkı eşzamanlı üçgenleme tasarımına yapıldığı gibi nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak toplanır ve analiz edilir. Fakat öncelik genellikle nitel ya da nicel verilerden birine verilir. İç içe geçmiş (ya da gömülü) verilere bu tasarımda daha az öncelik verilir. Gömülü olan veriye daha az öncelik verilmesinin nedeni tamamen farklı bir araştırma sorusuna yanıt vermeye yardımcı olabileceği varsayımının öne çıkmasıdır. Verilerin birleştirilmesi genelde araştırmanın daha çok analiz kısmında gerçekleştirilmektedir. *Eşzamanlı dönüşümsel tasarım*, her iki veri türünün aynı anda toplanarak araştırmacının kendine özgü kuramsal bakış açısı ile şekillendirilir. Araştırmacının bu bakış açısı araştırma sorusuna bağlı olarak eleştirel kuram, savunuculuk, kavramsal ya da kuramsal çerçeve gibi bir takım düşünce tarzına dayandırılabilir (Creswell, 2009, s.215, Baki ve Gökçek, 2012, s.9-10).

Bu çalışmada, Creswell (2003, 2009)'in karma yöntem araştırmalarında belirttiği yöntemlerden *sıralı araştırıcı tasarım* modeli kullanılmıştır. Tezin araştırma sorusuna uygun olarak önce nitel veriler toplanıp analiz edilmiş, izleyen sırada nicel araştırma yöntemi kullanılarak ölçüm aracı geliştirilmiştir. Araştırma nitel→nicel→NİCEL olarak üç asamadan oluşmaktadır.

2.3.2. Örneklem

Araştırma evreni konaklama işletmelerinde çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni turizm işinin yapısı gereği uzun çalışma saatlerinin geçerli olması ve bu örgütlerde çalışanların diğer sektörlere göre daha uzun süre iş ortamında etkileşim içinde bulunmalarıdır. Diğer yandan büyük ölçekli konaklama işletmelerinde çok sayıda çalışan istihdam edilmesi, farklı arkadaşlık yapılarının oluşması için uygun bir koşul yaratmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli konaklama işletmelerinin tüm yıl boyunca turizm hizmeti sunmaları nedeniyle işgören devir hızı görece olarak düşüktür. Bu durum çalışanlar arası ilişkilerin ve arkadaşlıkların uzun süreli olmasını kolaylaştırıcı bir unsurdur. Dolayısıyla araştırma evrenini konaklama işletmelerinde tam zamanlı çalışanlarından oluşturulmuş, gerek nitel gerekse nicel veri toplama aşamasına stajyer ve yarı zamanlı çalışanlar alınmamıştır. Araştırmanın her aşamasında farklı sayıda ve farklı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşan örneklem kullanılmıştır.

2.3.3. İşlem

Tezin araştırma kısmı birbirine bağlı 3 ayrı aşamada gerçekleştirilmiştir. İşyerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan bireysel boyutların belirlenmesi için ilk aşamada bir grup çalışanla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen yazılı metinler tematik analize tabi tutulmuş, nihai halini alan temalardan yola çıkılarak ölçülmek istenen bağlama yönelik madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci aşamada, geliştirilen maddeler 507 katılımcının bulunduğu bir pilot grup üzerinde uygulanmış ve faktör analizi ile iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarının faktör yapıları belirlenmiştir. Son olarak üçüncü aşamada ise, geliştirilen ölçüm aracının geçerliliğini sağlamlaştırmak ve belirlenen örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini incelemek amacıyla farklı grupta yer alan 507 katılımcı üzerinde tekrar test uygulaması yapılmış ve bu ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile açıklanmıştır.

2.3.4. Nitel Araştırma Aşaması

İşyerinde yakın arkadaşlık örüntülerinin nasıl gelişim gösterdiğini ve arkadaşlıkların temel bağlayıcılarını belirlemek amacıyla kullanılan nitel yöntem yaklaşımı araştırmanın ilk adımıdır. Bu aşamada bir grup (N=17) otel çalışanının katıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ses kayıt cihazına kaydedilen tüm görüşmelerin yazılı transkripsiyonları yapılmıştır. Transkripsiyon notlarının analizinin gerçekleştirildiği aşamada ise önce arkadaşlık ilişkilerini anlatan ifadeler tematik ünite olarak kodlanmıştır. Kodlamalardan sonra tematik üniteleri daha üst gruplarda toplayabilmek için ana kategoriler

araştırılmıştır. Nitel araştırma aşamasına ilişkin işlem ve bulgulara detaylı olarak aşağıda yer verilmiştir.

2.3.4.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Süreci

İşyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin kavramsal ve kuramsal çerçevesinin çizilmesini izleyen aşamada, işyerinde yakın arkadaşlığı ölçmek için geliştirilecek ölçek maddelerinin belirlenmesinin ilk adımı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. İşyerinde arkadaşlık oluşumlarına yönelik bireysel algıları anlayabilmek için gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde bir soru formu hazırlanmıştır. Sorular için önceki araştırmalarda ele alınan konular, arkadaşlık yazınında öne çıkan olgular dikkate alınmış ve görüşme aşamasının aşağıdaki konuları aydınlatması öngörülmüştür:

- “İşyerinde yakın arkadaşlıkları oluşturan bireysel tutum ve davranışlar nelerdir?”
- “Hangi kişisel özellikler iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturmaktadır?”

Nitel araştırma aşamasının aydınlatmayı amaçladığı bu sorulara yönelik algılamaları ayrıntılı bir biçimde ortaya çıkaracak bazı görüşme soruları hazırlanarak örgütsel davranış alanında uzman iki araştırmacıya sunulmuştur. Gelen öneriler doğrultusunda soru formuna son şekli verilmiştir. Görüşme soruları aşağıdaki Tablo 2.1.’de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. İşyerinde kendinize yakın arkadaşlık kurmada temel aldığınız özellikler nelerdir? 2. İşyerinde yakın arkadaşınızla olan ilişkilerinizin diğer iş arkadaşlığınıza göre hangi özellikleri farklılık göstermektedir? 3. İşyeri içindeki hangi olaylar karşısında yakın arkadaşlıklar bozulur? Konu ile ilgili düşünceleriniz ve deneyimleriniz (varsa) nelerdir? 4. İşyerinde kurulan yakın arkadaşlıkların taraflar üzerinde ve örgütsel olarak ne tür sonuçları vardır? İşiniz ve işyeriniz ile ilgili tutum ve davranışlarınızı nasıl etkiliyor?
--

Araştırma görüşmelerine katılacak kişiler Antalya şehir merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından seçilmiştir. Araştırmanın yapılacağı alanı temsil eden, en az 5 yıl turizm sektöründe faal olarak çalışan, işyerinde yakın arkadaşlıkları olduğunu düşünen ve bu konuda ayrıntılı olarak görüşlerini aktarmaya gönüllü kişilere ulaşmak hedeflenmiş ve benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerin ilerleme

aşamasında her bir önceki katılımcıya “İşyerinde arkadaşlık deneyimlerine sahip başka tanıdıklarınız var mı? Araştırma sorusuna uygun yanıtlar alabileceğim ve bu konuda derin bilgiler sunabilecek kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” soruları sorularak bir sonraki katılımcı ya da katılımcılar kartopu örnekleme yoluyla saptanmıştır. Görüşmeye 20 kişi katılmış, ancak 3 kişiyle istenen nitelikte görüşme gerçekleştirilemediği için 17 kişiyle tamamlanmıştır. Katılımcıların belirli demografik özelliklerinin, görüşmenin sağlıklı sonuç vermesine destek olacak nitelikte düşünülerek homojen dağılım göstermesine dikkat edilmiş, cinsiyet ve çalışma düzeyi olarak birbirine yakın özellikte olmaları sağlanmıştır. Ayrıca, görüşmeye katılanların tümü otel içinde ikili ve departmanlar arası ilişkilerin yoğun yaşandığı önbüro, yiyecek-içecek, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler, muhasebe, kat hizmetleri bölümlerinde çalışanlardan seçilmiştir.

Görüşmeler yukarıda Tablo 2.1.’de yer alan yarı yapılandırılmış sorular dahilinde yürütülse de katılımcıların işyerinde yakın arkadaşlık deneyimlerini anlatmalarında esneklik tanınmıştır. Zaman zaman konudan uzaklaşıldığı ve anlatımların fazlasıyla öznel olduğu durumlarda, katılımcıların konuya odaklanmaları sağlanmıştır. Bazı açıklamaların yetersiz kaldığı durumlarda ise anlatımı daha açıklayıcı, kavrayıcı hale getirmek ve verilen yanıtları zenginleştirmek amacıyla ek örnekler istenmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Merriam, 1998). Aynı zamanda araştırmacı, görüşme yaptığı kişilerin gerçek düşünceleri, duyguları ve deneyimlerine dayanarak verdikleri örneklerle görüşülen kişilerin konuya ilişkin dünyayı nasıl yorumladıkları hakkında görüş geliştirebilmesinin yolu kolaylaşmıştır. Bu durumlar dışında hiçbir koşulda araştırmacı tarafından yönlendirme ya da sohbet ortamı oluşturulmamış, anlatımın akışı tamamen katılımcıya bırakılmıştır. Ayrıca işyerinde yakın arkadaşlık deneyimlerinin ayrılmış oldukları önceki işyerlerinde yaşanmış olmasının da bir önem teşkil etmediği, önceki çalışma ortamlarını düşünerek de sorulara yanıt verebilecekleri belirtilmiştir. Görüşmeler, katılımcılara ait ofis, özel çalışma ortamı ya da sessiz kapalı bir mekanda gerçekleştirilmiş ve katılımcıların izni dahilinde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmenin ilk aşamasında katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik durumları ile ilgili bilgiler edinilmiştir. İkinci aşamada ise katılımcıların görüşmeye yoğunlaşmaları için işyerinde yaşanan arkadaşlık ilişkileri hakkında genel düşünceleri sorulmuştur. Anlatımlar esnasında birçok arkadaşlık ilişkilerinden söz edilmiştir. Ancak görüşme sorularına yanıt verirken katılımcılar, kendi bilişsel değerlendirmelerine göre en yakın gördükleri arkadaşlarını temel alarak soruları yanıtlamışlardır. İş ve yakın arkadaşlığın sınırlarının katılımcılar tarafından tam olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.

Tablo 2.2. Görüşme Yapılan Kişilerin Özellikleri

Kişi No.	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Örgütsel Düzey
1	Kadın	34	Evli	Alt düzey çalışan
2	Erkek	32	Evli	Üst düzey çalışan
3	Erkek	33	Evli	Üst düzey çalışan
4	Kadın	32	Evli	Orta düzey çalışan
5	Kadın	31	Bekâr	Orta düzey çalışan
6	Erkek	29	Evli	Alt düzey çalışan
7	Kadın	30	Bekâr	Üst düzey çalışan
8	Kadın	28	Bekâr	Orta düzey çalışan
9	Erkek	30	Bekâr	Alt düzey çalışan
10	Kadın	30	Evli	Üst düzey çalışan
11	Kadın	27	Bekâr	Alt düzey çalışan
12	Erkek	30	Evli	Orta düzey çalışan
13	Kadın	29	Evli	Alt düzey çalışan
14	Erkek	30	Bekâr	Üst düzey çalışan
15	Erkek	31	Evli	Üst düzey çalışan
16	Erkek	28	Bekâr	Orta düzey çalışan
17	Erkek	30	Evli	Üst düzey çalışan

Örneklemin yeterli olmamasının araştırmanın iç ve dış geçerliğini doğrudan tehdit eden bir etken olarak görülmesi nedeniyle araştırmada kuramsal örnekleme ilkesi dikkate alınmıştır. Buna göre araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya gelindiğinde (Corbin ve Holt, 2004) teorik doygunluğa ulaşıldığı kabul edildiğinden (Glaser ve Strauss, 1967) veri toplama işlemi sona erdirilmiştir. Akademik örgütlerde işyeri arkadaşlıklarına yönelik araştırmalarda da (Sias ve Cahill, 1988) görüşme örneklemi için benzer örneklem tutarlığı sağlandığı görülmektedir. Bu araştırmada da, verinin artık hiçbir şekilde araştırmaya yeni bir bilgi ekleyemediği durum oluştuğunda görüşme uygulaması durdurulmuştur.

Görüşme süresi katılımcı başına ortalama 55 dk. sürmüştür. Katılımcı sayısı başlangıçta 20 kişi olmasına rağmen 2 kişinin araştırmanın konusundan uzaklaşması, 1'inin ise işyerinde yakın arkadaşı olmadığını belirtmesi nedeniyle bu 3 kişi araştırma dışında bırakılmıştır. Yukarıdaki Tablo 2.2.'de belirtildiği gibi görüşmeye katılan toplam 17 kişinin 8'i kadın 9'u erkek, yaş ortalamaları 30.23'tür. Görev yaptıkları kademeye göre ise 5'i çalışan, 5'i şef ve 7'si müdür derecelerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların 10'u evli, 7'si bekârdır.

2.3.4.2. Analitik Betimleme ve Kodlama

İçerik analizine başlamadan önce ses kayıt cihazına kayıtlı halde bulunan görüşme konuşmaları deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Elde edilen yazılı metinler (ham veri) toplam 108 sayfadan oluşmaktadır. Her bir katılımcıya ait görüşmeler, görüşme sırasına göre numaralandırılmış (Ör. No.1, No.2) ve bu numaralandırmalar, bir sonraki aşamada yapılacak olan içerik analizi için görüşmeleri tanımlama etiketi olarak kullanılmıştır. Tüm görüşme verileri tek bir dosyada toplanarak analize hazır hale getirilmiştir.

Görüşme sonucunda elde edilen anlatı veya öyküleri bir bütün olarak anlamlandırmak oldukça güçtür. Bu öyküleri anlatmanın en iyi yolu tematik analiz yaparken öyküler arasında bir bağ kurmaktır. Anlatılarda veya öykülerde hangi tema ve örüntüler veriye biçim veriyor? Anlatıların açığa çıkardığı şey nedir? türünden sorulara yanıt aramak ve dolayısıyla anlatılar arasında bağlantı kurmak kodlama yardımıyla gerçekleşmektedir (Glesne, 2013, s.268). Görüşmelerin tematik analizinin yapılmasında ilk olarak verilerin kodlanması işlemi yapılmıştır. Verilerin kodlanmasında elde edilen görüşme dökümleri araştırmacı tarafından birkaç kez detaylı bir şekilde okunmuştur. İncelenen her satır, cümle ya da paragraf satır satır kodlanmıştır. Bu kodlama işlemi verilerin araştırmacıya sunduğu kavramları keşfetmesine yardımcı olmuştur. Bir sonraki aşamada, aynı biçimde kodlanmış tüm veriler incelenmiş ve o kodların kavramsal ifadeleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Durumdan duruma ya da olaydan olaya değişim gösterebilen kodlarla tematik olguların veya düşüncelerin nasıl temsil edildiği keşfedilmiştir. Kodlama işleminde veriler yakından incelenerek farklı parçalara ayrılmış, benzerlik ve farklılıkları karşılaştırılmış ve verilerin hangi olguyu temsil ettiğine göre açık kodlamaya uygun olarak isimlendirilmiştir. Örneğin;

“Bir arkadaşınızın bir hatasını gördüğünüzde, o kişinin hata yaptığını söylemeyeyim, yarın bir gün azar işittiğinde arkasından gizlice güleyim demiyorsun da, bu kişi hata yaptı, ben bu kişiye yardım edeyim birlikte düzeltelim diye düşünüyorsun. Özellikle turizm gibi bir sektörde, yardımlaşma olmadan, arkadaşlık olmadan, birbirine köstek olunan bir ortamda başarıya ulaşabileceğini hiç bir zaman düşünmüyorum.” (No.18)

Yukarıdaki alıntı ilk olarak yardım etme, özgeci davranma, kollama, ispiyonlamama, destek olma gibi etiketlenmiştir. Alıntıda yer alan ifadelerin bütünsel olarak neyi temsil edebileceği, ne anlama geldiği, hangi konuda benzerlik taşıdığı ve işyerinde arkadaşlık bakış açısı doğrultusunda neyin önemli olduğu soruları araştırmacının kavramsal kavrayış haritasını oluşturmasına, kavramlara bütünsel olarak yaklaşmasına zemin hazırlamıştır. Diğer görüşme

çözümlemelerinde de aynı yol izlenmiş ve görüşmeler arası yapılan detaylı karşılaştırma ve inceleme sonucunda benzer anlatımlarda genel bir kategorileştirmeye giderek, verileri kendi bağlamlarından da tam ayırmadan (Miles ve Huberman, 1994) tema oluşturma işlemi yapılmış ve tema analizi nihai halini almıştır (Creswell, 2005). Kodlama işlemi öncesinde araştırmacıya kolay ve rahat bir kodlama yolu göstermesi için yazınsal araştırmaya dayalı genel bir kavramsal tema şeması hazırlanmış olsa dahi belirli temalara ilave temalar kodlama sonrasında dâhil edilmiştir. Yukarıda anlatılan kodlama ve tema oluşturma işlemlerinin tümü araştırmacı tarafından nitel veri analiz paket programı QSR NVivo 10 kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Verileri temalaştırma (bir başka ifadeyle kategorize etme) sürecinin öznellik taşıdığı, araştırmacının araştırdığı olguya yüklediği anlamlarla yorumlamanın yapılabildiğini vurgulamak gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.229). Temaları oluşturma sırasında ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmek ve görüşme transkripsiyonlarının kodlanmasında güvenilirliği sağlamak adına davranış bilimleri alanında uzman 3 ayrı sosyal bilim araştırmacısından destek alınmıştır. Ayrıca bu yaklaşım, yapılan çözümlemenin yolunda gitmesini kolaylaştırdığı gibi kuramsal duyarlılığı da garantilemektedir. Verilerdeki kuramsal olasılıkları gözden kaçırmak, kategorilerin temellendirilmesi gerektiğini göz ardı etmek veya genel olarak temellendirilmiş kuramda açık kodlamanın amacını gözden geçirmek her zaman söz konusu olabildiğinden (Punch, 2005, s.202), başka araştırmacıların bakış açılarına başvurma gerekliliği mevcuttur. Kodlamaları yapacak olan her bir bağımsız araştırmacıya araştırmanın amacı detaylı bir şekilde anlatılmış, araştırma sorusu, görüşmelerin örnekleme ve nasıl yapıldığı ve görüşme sırasında sorulan sorular ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Bağımsız araştırmacılardan odaklanmaları istenen temalar ve metinlerden çıkabilecek yeni temalar ile ilgili de not tutmaları gerekliliği üzerinde durulmuştur. Tüm araştırmacılara analizi kolaylaştıracak şekilde ayrı olarak hazırlanan görüşme dosyaları sanal ortamda gönderilmiştir. Gönderilen metinler daha sonrasında bağımsız araştırmacılardan geri toplanmıştır.

Araştırmacı tarafından elde edilen temalar ile araştırmaya katkı sağlayan diğer araştırmacıların belirlediği temalar araştırmacı tarafından ayrı ayrı okunarak benzer temalar gruplandırılmış ve ortak bir tema üretilmiştir. İki araştırmacı arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğini ölçen Kappa tutarlılık katsayısı .64 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kappa katsayısının istatistiksel olarak yasal sınırları 0.00-0.20 arasındaki değerde önemsiz, 0.21-0.40 arasındaki değerde az bir düzeyde, 0.41-0.60 arasındaki değerde orta düzeyde, 0.61-0.80 arasındaki değerde yeterli düzeyde ve 0.81-1.00 arasındaki değerde mükemmel olarak

kabul edilmektedir. Kappa katsayısının tatmin edici ve kabul edilebilir bir düzeyde çıkması araştırmanın güvenilirliğine katkı sağlamıştır (Landis ve Koch, 1977, s.165).

2.3.4.3. Görüşme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın nitel araştırma kısmında yapılan görüşmelerde konaklama işletmelerinde çalışanlardan elde edilen zengin veriler, tematik analize tabi tutularak işyerinde yakın arkadaşlık sorunsalının temel boyutları ve bu boyutların anlamları irdelenmiştir. Temalar, araştırmacı ve gönüllü 2 araştırmacı tarafından ayrı ayrı kategorik toplulaştırma ile verilerin gruplandırılması şeklinde belirlenmiş ve tüm araştırmacıların veri gruplamalarının büyük oranda benzeştiği görülmüştür ($\kappa > 0.64$). Belirlenen temel temalar “*güvenilirlik*”, “*özgecilik (alturizm)*”, “*kollama*”, “*birliktelik (dayanışma)*”, “*iş yetkinliğine sahip olma*” ve “*benzerlik*” tir. Her bir temaya ait alıntılar ve anlamları (tema içerikleri) görüşme örnek alıntılarıyla aşağıdaki Tablo 2.3.’te sunulmuştur.

Tablo 2.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Görüşmelerine Ait Temalar

Temalar	Anlamı	Alıntılar
Güvenilirlik	Kişiyeye ait özel durumları ve iş ile ilgili bilgileri paylaşabilme, sır tutabilme, iş ile ilgili görev ve sorumluluklarına güven duyabilme, kişisel erişim alanına girmesine izin verme, doğru ve dürüst insan olma	<i>"İnsan karşısında kendisi gibi bir insan ister, güven ister. Karşılıklı güvende senin vereceğin işi yapmaya ne kadar istekli ya da sen ne kadar isteklisin bunu görüyorsun." (No.2)</i> <i>"Benim için kriter, bir arkadaş benim evime girebilen arkadaşdır. Çünkü ben herkesi evime davet etmem." (No.3)</i> <i>"Ben isteyken eşim hastalanırsa eşime göz kulak olması için onu gönderirim. Aynı şekilde o da bana onu yapar. O kadar çok güveniyorum, seviyorum." (No.3)</i> <i>"İlişkilerde doğruluk, dürüstlük çok önemlidir. Ben hep doğruyu söyledim." (No.3)</i> <i>"En önemli şeylerden bir tanesi de güvenmeyi öğreniyorsun. İşyerindeki en önemli konu bence güven. O insanın seni arkandan bıçaklamayacağını, gammazlamayacağını, kuyunu kazmayacağını bildiğin bir ortamda çalışmak." (No.5)</i> <i>"Güveneceksin, sana doğru bir şekilde akıl verdiğini hissedeceksin. Gerekirse sana kızacak. Ama sürekli seni aşağılayan bir arkadaşın olduğunda da o ilişki yürümez." (No.5)</i> <i>"İş arkadaşı olduğunda güveni söylemişim ya eğer yönetsel anlamda senin güvenine ihanet ediyorsa o zaman arkadaşlığınız bozulabilir." (No.5)</i> <i>"Karşıdaki insana dürüst olman gerekli. En temel şeylerden bir tanesi de bu sanırım. Günün birinde benim onun hakkında düşündüklerimi başkasından duymasını istemem." (No.5)</i> <i>"İşyerinde arkadaşlıklarımı en çok güvene göre seçiyorum." (No.7)</i> <i>"Kendi özelliklerimi gösterenlerin arasından da beni sıkıştığında arkamdan vurmayanları seçerim." (No.7)</i> <i>"Güvenin sarsıcı hareketler yapmışsa kesinlikle yakın arkadaşın olamaz. Örneğin seninle ilgili bir şeyler ispiyonlarsa, ortalıkta konuşursa, ona söylediğin şeyleri başkasıyla paylaşırsa." (No.7)</i>

		<i>“Bana daha farklı davranır çünkü ben onun iyi niyetini hiçbir zaman suistimal etmemişimdir.”(No.8)</i> <i>“Benim ona anlattığım özel bir şeyi başka insanlardan duymam, bu arkadaşlığı olumsuz etkiler. Ya da oda da yaşanmış bir şeyi başka insanların duyması, dışarıya çıkarılması bu arkadaşlığı bozar. Çünkü otel içindeki mevzulardan da konuşuyoruz ve otel yönetimiyle aramı bozacak şeyler olabilir dışarı çıktığında bu konular. Dolayısıyla bu tür davranışlar arkadaşlığımızı bozar.”(No.9)</i> <i>“Sır tutabilmesi ayrıca önemli. Yani ona anlattığım bir şeyi başkasından duymamalıyım.”(No.12)</i> <i>“Arkadaşın bir durum karşısında senin hakkını koruduğu zaman ona minnet duyacaksın. Bileceksin ki bundan sonra başına bir şey gelse yanında olacak biri var. O iş yerinde kendini güvende hissedeceksin.”(No.13)</i> <i>“Ben bir şey söylüyorsam bu kesinlikle bizim aramızda kalmıyordu. Ertesi gün başkasından duyabiliyordun.” (No.14)</i> <i>“Benim için güven konusu çok önemliydi. Bu güveni sağladık zaten”(No.14)</i> <i>“Bir de güven önemli. Birisi gelecek otele diyelim ve senin otelde bulunman lazım, o anda otelde değilsin dışarıdasın, onun otelde olduğunu bilmen sana güven veriyor. O sıra da git Can'ı bul diyebiliyorsun çünkü bu insan benim kadar iyidir, gerekeni yapar, beni mahcup etmez.”(No.15)</i> <i>“Bugün sana söylediğini yarın başkasından duyabilirsin. Hemen yetiştirirler. Sana canım ciğerim derken arkandan konuşup atar tutar. Bizim işimizde bu çok oluyor ve bu çok normal bir şey artık. Olanlardan ötürü çok güvenemiyorsun ve çok sağlam dostluklar ve arkadaşlıklar yapamıyorsun.” (No.15)</i> <i>“Mesela onların çalıştığı otellere yolcu gönderirken içim rahat. Nasıl olsa o var deyip işimi oraya yönlendirebiliyorum.”(No.15)</i> <i>“Her zaman onların yapmış olduğu raporlara ya da sunumlara çok dikkatle yorum yaptım. Bunun hissiyatını aldıkları için biraz sanırım güven oluşturdum. Bu herkes için böyle oldu. Herkes benim işimle ilgili bir durumda önce gelir benim fikrimi alır, bunu şöyle yapalım mı diye sormaya başladı.”(No.16)</i>
		<i>“O yüzden işleri birbirimize bırakmıyorduk hiç. Herkes mümkün olduğunca yapabildiği işi yapıyordu.”(No.5)</i> <i>“Herkesin birbirine yardımı oluyor. Yeni biri geliyor ve iş ile ilgili bir şey bilmiyor diyelim, herkes elinden geldiğince ona öğretmeye çalışıyor bir şeyler. Sonuçta kimsenin bunu yapma gibi bir zorunluluğu yok.” (No.6)</i>

Özgecilik (Alturizm)	Yardımsever olma, arkadaşından herhangi bir karşılık ya da ödül beklemeden davranış sergileme, fedakâr olabilme.	<i>“Bir gün izinliydim, Utku'nun ayağı sakatlandı ve izin vermediler otelden. Eve gitmesi gerekiyordu çünkü çalışabilecek durumda değildi. Utku bana telefon açtı ve onun yerine çalışıp çalışamayacağımı sordu bende kabul ettim tabi ki.” (No.6)</i> <i>“Örneğin mesaiye kalman gerekiyor, bana soruyorsun benim için mesaiye kalır mısın? diye bende kabul ediyorum.” (No.6)</i> <i>“Bana işi göstermek için mesaiye kalanlar oldu. Aynı şekilde ben de onlar için özveride bulundum. Karşılıklı oluyor bir şekilde.” (No.8)</i> <i>“Günümüzde birçok insan artık ‘bana ne’ diyor. Herkes kendi işini yapıyor. Yardım istediğin zaman bin dereden bir su getiriyorlar. İş hayatı öyle. Kimsenin kimseye tahammülü yok.” (No.8)</i> <i>“Ya da farklı bir açıdan örnek vereyim; ailesiyle ilgili bir problemi olan bir arkadaşına yardım edebildiğim zaman, ya da onlar bana aynı şekilde yardım edebildiği zaman bu işime de olumlu yansıyor” (No.9)</i> <i>“Çok pozitif, çok yardımsever. Ofiste koli hazırlarız hiçbirini taşıtmaz, fedakardır. Bugün işim çok bana yardım eder misin desem kalır.” (No.10)</i> <i>“Kendi işiniz olmasa bile o kişinin hatırına bir işi yapabilirsiniz ya da yaptırabilirsiniz.” (No.12)</i> <i>“Birbirimiz için ne kadar fedakarlık yaptığımızı, biri hasta olduğunda diğerinin 8 saat onun yerine de çalıştığını üst yönetimden rica gelmeden biri hasta olduğunda yönetim izin vermediğinde biz onun yerine de izin kullanmadan çalıştık.” (No.13)</i> <i>“Hasta olduğum zaman beni eve gönderir kendi çalışırdı ya da ben biraz dinlenirdim o çalışırdı.” (No.14)</i> <i>“Bir arkadaşınızın bir hatasını gördüğünüzde, ben bunun hata yaptığını söyleyemiyim, yarın bir gün azar işittiğinde arkasından güleyim demiyorsun da, bu adam hata yaptı, ben buna yardım edeyim birlikte düzeltelim diye düşünüyorsun. Ben, özellikle turizm gibi bir sektörde, yardımlaşma olmadan, arkadaşlık olmadan, birbirine köstek olunan bir ortamda başarıya ulaşabileceğine hiç bir zaman için düşünüyorum.” (No.18)</i>
--	---	--

Kollama	İş ile ilgili durumlarda üçüncü kişilere karşı (yönetici ya da diğer çalışanlar) birbirine arka çıkma, kollama, hatalarını telafi etme, destek çıkma	<i>“Önbüroda yapılan bir hata housekeeping, teknik servis ve F&B yi etkiliyor ya da F&B de yapılan bir hata diğer tarafı negatif ya da pozitif etkiliyor. Ama başlarındaki müdürler çok samimi olursa birçok şey de hasıraltı ediliyor.” (No.3)</i> <i>“O çok güzel bir şey. Mesela müdürümüz, bizim çok sevdiğimiz biri olmasına rağmen müdürlük anlayışı çok farklı olan bir müdürümüz vardı. Ona karşı da beraberdik.”(No.5)</i> <i>“Beraber çalıştığım arkadaşlarımın benim eksiklerimi görüp, eksiklerimi ortaya çıkartmak yerine o eksikleri tamamlamak ve benim bu eksikleri tamamlayabilmem için neler yapmam gerektiğini bana belli etmesini isterim. Böyle bir beklentim olur mutlaka.” (No.6)</i> <i>“Yani başarıya ulaşmak için herkes birbirinin açığını kapatmaya çalışmıyor da, daha çok açığını yakalamaya çalışıyor gibi bir durum var ortada.” (No.6)</i> <i>“Kötü bir yönetim tarzı varsa ve yakın arkadaşında işi savsaklıyorsa üstünü örtmeye çalışırsın, kendi içinde çözmeye çalışırsın. Onu uyarırsın. Bir üste gidip onu şikayet etmezsin. Hiçbir koşulda iletmezsin zaten. Sorun çıkacağı yeri eğer görürsen önceden orayı sen çözersin, üstlenirsin hemen işi. Ben yakın bir arkadaşımın hiçbir hatasını söylemem. Yakın değilsen de sessiz kalırsın. Gidip söylemezsin belki ama sessiz kalabilirsin ya da olayın ortaya çıkmasını sağlarsın.” (No.7)</i> <i>“Arkadaşlar birbirlerinin hatalarını örter, birbirinin yerine çalışır, fazla mesai yapar.” (No.8)</i> <i>“Biz arkadaşlarımız laf duymasın diye onların yerine de mesaiye kalırdık.” (No.8)</i> <i>“Üst yönetimden ya da müdürden bir şey söylendiğinde hepimiz birbirimize arka çıkıyorduk.”“Hiçbir zaman insanlık denen bir şey yok orada. Bir laf geldiği zaman herkes kenarı çekilir, kim yaptıysa, bu sorumluluğu aldıysa onun üstüne kalır. Kimse de kimseyi kollamaz.” (No.8)</i> <i>“Onu kötülemez ama bir şekilde savunmasını da yapmaz.” (No.8)</i> <i>“Başkasına onunla ilgili koz vermem. Sorunu kendi içimizde hallederiz.” (No.8)</i> <i>“Daha sonra resepsiyonistin iş ile ilgili bir açığını yakaladığını ve bunu müdüre maille şikayet ettiğini öğrendim.” (No.13)</i> <i>“Arkadaşın hata yaptığında otomatik olarak onu kapatmaya çalışıyorsun. Çünkü hissediyorsun ki onun</i>
-----------------------	---	---

		hatası sanki senin hatan.” (No.13) “Onun yaptığı bir hatadan ötürü üst yönetimden bir şikayet gelirse o şikayeti hepimiz üstümüze alıyorduk.” (No.13) “Ben bir yerde hata yapsam ve bunu biri fark etse onun hemen üstünü örterdi. O hatayı açık bırakmazdı kesinlikle.”(No.14) Benim olmadığım zamanlarda telefonlarıma bakıp kim aramış diye not alıyor ya da müdürle özle konuştuğu zaman müdür benimle ilgili memnun olmadığı bir şey söylerse gelip bana söylüyor bak senin için bunları söyledi kendine çeki düzen ver diyor. Ben de aynısını onun için yapıyorum.” (No.17)
Birliktelik / Dayanışma	Kolektif hareket etme, Ortak çıkar ya da amaç hissi, İş birlikçi olmak, Takım ruhu	“Ben bir şey için konuşmaya gittiğim zaman, o sadece benim için değildi. Hepimizin adına konuşmaya giderdim. Gonca da aynı şekilde. Çünkü biz orada tek bir kişinin çıkarı için çalışmıyorduk. Biz orada ofis için çalışıyorduk.” (No.5) “Birilerini ezmek değil, öncelikle birlikte beraber bir şeyler yapalım diyorsun. Onlarla beraber bir şeyler öğrenmek, beraber yükselmek istiyorsun.” (No.5) “Yumruğumuzu masaya vurabiliyoruz. Tek kişi de vurabiliriz ama iki kişi daha kuvvetli oluyor. Yönetim daha zayıf düşüyor ve istemeden bir geri çekilme oluyor.” (No.7) “Arkadaşsan, birbirine kenetlenmişsen yönetimden bilgi saklaman çok rahat.” (No.8) “Bir işi yaptıysan bunu biz yaptık demek çok önemli. Bireysellikten ziyade bütün olmak önemli.” (No.13) “Birbirimize kenetlenmiştik ve bu çok önemliydi.” (No.14) Gerçek arkadaşlıkta, sen başarılı olurken onunda başarılı olmasını istersin, ya da beraber bir yerlere gelmeyi istersin.” (No.18)
İş	Görev ve iş bilincine sahip olmak,	“Eğer sen iş verdiğin insanlardan yeterli beslenemiyorsan ve bunlar da arkadaşınsa o zaman arkadaşlık iş arkadaşlığına dönüşüyor. Önceliğim iş ondan sonra arkadaşımdır.” (No.6) “Daha sonra sana uygun olan, seni geliştiren ve senin geliştirebildiğin arkadaşlıkların varsa onlarla yürümeye devam ediyorsun.” (No.7) “Bir şeyleri öğrenemeyeceğin insanla arkadaş olmak istemiyorsun. Hiçbir anlamı yok o zaman arkadaş olmanın. O insandan belki davranış şekillerini öğrenebilirsin, belki konuma şeklini öğrenebilirsin, başka

Yetkinliğine Sahip Olma	işleri başkasının üstüne yıkmamak, arkadaşın yaptığı işte iyi olmasını ve kendisine de iş ile ilgili bilgi ve tecrübe katmasını bekleme, kendisini bir adım öteye taşıyan arkadaşlık beklentisi.	<i>konularla ilgili bilgisini öğrenebilirsin.” (No.12)</i> <i>“Eğer bir insanla iş arkadaşıysan gerçekten sana iş anlamında bir şeyler katması gerekiyor. Dostluklarda bir şey alman gerektiği gibi.. Bir şeyler almadığın sürece o ilişki seni hiçbir şekilde tatmin etmiyor.” (No.13)</i> <i>“Şimdiki işyerimde çalıştığım arkadaşımın Excel i çeşitli şekillerde kullanmasına ve analitik düşünme biçimine hayran oluyorum. Bazen kıskanıyorum bile keşke ben de yapabilsem diye. Ben yapamıyorum ama.” (No.15)</i> <i>“Takdir ettiğim bir yönü var. Çok zeki ve işini çok iyi yapıyor.” (No.15)</i>
Benzerlik	Eğitim, medeni durum, yaş, kişilik, ortak ilgi alanları, aile yapısı	<i>“Aynı karakterlere aynı değer yargılarına sahip olduğumuz için görüştiğümüzü düşünüyorum.” (No.1)</i> <i>“Sadece kişilikleri değil tabii ki. Bana uyumuyla da alakalı bir durum. Hayat görüşümüzün benzer olması gerekli.” (No.1)</i> <i>“Ekonomik, fiziksel arka planlar, nereden geldiği, ne iş yaptığın insanı seçiyorsun daha çok.”(No.2)</i> <i>“Arkadaşlık edinmedeki kriterler aile görgüsünden başlıyor ilk. Eğitimden, ortak paydalarından, ideallerinden başlıyor. İşyerinde bunları paylaşabildiğin insan senin yakın arkadaşın olabiliyor.”(No.3)</i> <i>“Kendi sınıfından olmayan insanlarla bir yere kadar paylaşımlarda bulunabiliyorsun. Alışkanlıkların, kültürün görgün v.s. çok farklı olan insanlarla bir yere kadar arkadaşlık yapabiliyorsun.”(No.3)</i> <i>“Bu da frekansların tutması sonucu oluyor, ortak bir dili paylaşıyorsunuz.”(No.4)</i> <i>“Bizim Gonca ile çalışma sistemimiz birbirine çok benziyordu. O yüzden biz onunla çok daha iyi anlaşabiliyorduk.”(No.5)</i> <i>“İşinde senin gibiyse diğerlerinde de sana benziyor zaten. Benim gibi gece gündüz çalışan, personeline iyi davranan, müşteriye iyi davranan insanlar dikkatimi çeker. İş hayatına benimle aynı vizyonda bakıyor oluyor zaten. İş hayatına öyle bakan da hayata benim gibi bakıyor oluyor.”(No.7)</i> <i>“Oraya gelen ekibin eğitim düzeyi, görgü düzeyi çok yakındı birbirine. Kültürü, aile görgüsü çok yakındı.”(No.7)</i> <i>“Daha sonra bakıyorsun ortak değerlerin, sohbetlerin oluyor.”(No.8)</i>

		<i>“Konuşmalarımızda eğer ortak şeylerimiz varsa, yani konuşacak ortak konularımız ya da ortak arkadaşlarımız varsa, isteklerimiz aynıysa, iş yerinden beklentilerimiz aynı yöne doğruysa, iş dışında yaptığımız aktiviteler aynıysa arkadaşlığımız devam eder ve belli bir ilerleme kaydeder.”(No.12)</i> <i>“Üniversite mezunu insanla daha rahat ilişki kurabiliyorsun. Ben daha çok büyük şehirden gelen insanlarla daha rahat anlaşabiliyorum. Ayrıldığım otellere bakıyorum şimdi hala daha gördüm insanlar genelde hep İzmir, İstanbul, Ankara, büyük şehirden gelen insanlar. Bu kişilerle görüşüyorum, arkadaşlığım devam ediyor. Diğerleriyle geçici arkadaşlık, sadece iş yaparken yakın oluyorum, işi bıraktıktan sonra bir daha görüşmüyorum.”(No.15)</i>
--	--	--

Güvenilirlik: Arkadaşlığı tanımlayan boyutlardan biri olan kişiler arası güven sayesinde arkadaşlık örüntüleri ve arkadaşlık grupları örgütsel değişim süreçlerinde büyük rol oynamaktadır (Sias, 2009, s.95). Kişilerarası güven yazınında güveni tanımlayan etmenler içinde en belirleyici unsurun *güvenilir olma* boyutu olduğu belirtilmektedir. Güvenilirliğin öncülleri ise güvenilir kişinin sahip olduğu yetenek, dürüstlük ve iyimserlik özellikleri olmaktadır (Lin Dar, 2010, s.195). Kişinin dürüst ya da doğru olması adil, tutarlı, içten olması anlamını taşır ve güvenilir kişi inandığı ilkelere bağlı kalmaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2007, s.910). Katılımcılar, işyerinde yakın arkadaşlığı geliştirmede güvenin önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Güvenilirlik temasını vurgulayan katılımcılar, işyerinde yakın arkadaşlarıyla gizli, samimiyeti içeren, kişisel ve iş ile ilgili bilgi paylaşımlarında bulunabildiklerini ifade etmişlerdir. Onlar için karşı tarafa güven duyabilmenin en güçlü noktası “sır tutabilme” ve “dürüst olma” özellikleridir. Yakın arkadaşlar arasında paylaşılan özel bilgilerin diğer çalışanlar ya da yöneticiler tarafından duyulması halinde arkadaşlıkların olumsuz yönde etkilenebileceğinden söz etmektedirler. Kişisel ya da “sır” olarak adlandırdıkları paylaşımlara ilişkin alıntılara örnekler aşağıda verilmiştir.

“Benim ona anlattığım özel bir şeyi başka insanlardan duymam, bu arkadaşlığı olumsuz etkiler. Ya da oda da yaşanmış bir şeyi başka insanların duyması, dışarıya çıkarılması bu arkadaşlığı bozar. Çünkü otel içindeki mevzulardan da konuşuyoruz ve otel yönetimiyle aramı bozacak şeyler olabilir dışarı çıktığında bu konular. Dolayısıyla bu tür davranışlar arkadaşlığımızı bozar.”(no.9)

“Sır tutabilmesi ayrıca önemli. Yani ona anlattığım bir şeyi başkasından duymamalıyım.”(No.12)

“Kendi özelliklerimi gösterenlerin arasından da beni sıkıştığında arkamdan vurmayanları seçerim. Güvenin sarsıcı hareketler yapmışsa kesinlikle yakın arkadaşın olamaz. Örneğin seninle ilgili bir şeyler ispiyonlarsa, ortalıkta konuşursa, ona söylediğin şeyleri başkasıyla paylaşırsa.” (No.7)

Güvenilirlik temasının altındaki güçlü bir destekleyici de yakın arkadaşının iş yapma ve görev sorumluluklarına duyulan güvendir:

“Bir de güven önemli. Birisi otele gelecek ve senin otelde bulunman lazım, o anda otelde değilsin, dışarıdasın. Onun otelde olduğunu bilmen sana güven veriyor. O sıra da git Can’ı bul diyebiliyorsun çünkü bu insan benim kadar iyidir, gerekeni yapar, beni mahcup etmez.”(No.15)

Ek olarak katılımcılar işyerinde yakın arkadaşlarına karşı hissettikleri güven duygusunu “dürüst ve doğru insan” olarak tasvir ederek açıklamışlardır:

“İlişkilerde doğruluk, dürüstlük çok önemlidir. Ben hep doğruyu söyledim.”(No.3)

“O insanın seni arkandan bıçaklamayacağını, gammazlamayacağını, kuyunu kazmayacağını bildiğin bir ortamda çalışmak.”(No.5)

Görüşme metinlerinde sıklıkla geçen “güvenilirlik” vurgusu, arkadaşlık yazınında da en belirgin öne çıkan boyut olsa da araştırmada anlam olarak geniş bir içeriğe sahip olduğu belirtilmelidir. Katılımcılar ailelerinden birini emanet edebilecekleri, evlerine davet edebilecekleri kişileri de güvenilebildiği kişiler arasında saymaktadır. Dolayısıyla genel olarak “güvenilirlik” beklentisinin sadece kişinin iş ile ilgili konularda emin olmayı değil, aynı zamanda kişisel yaşamına dair paylaşımlarda bulunabileceği kişilerle arkadaşlık geliştirdiğini göstermektedir.

Özgecilik (Alturism): İşyerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutlardan biri de “özgeci olma”dır. Katılımcılar, arkadaşlık ilişkilerinin yardımlaşmanın ötesinde özveride bulunmayı, fedakârlık göstermeyi gerektiren davranışları içerdiğini vurgulamışlardır. Bu açıklamaların özgecilik olarak ifade edilmesi uygun bulunmuştur:

“O yüzden işleri birbirimize bırakmıyorduk hiç. Herkes mümkün olduğunca yapabildiği işi yapıyordu.”(No.5)

“Bana işi göstermek için mesaiye kalanlar oldu. Aynı şekilde ben de onlar için özveride bulundum. Karşılıklı oluyor bir şekilde.”(No.8)

“Ailesiyle ilgili bir problemi olan bir arkadaşına yardım edebildiğim zaman, ya da onlar bana aynı şekilde yardım edebildiği zaman bu işime de olumlu yansıyor” (No.9)

“Çok pozitif, çok yardımsever. Ofiste koli hazırlarız hiçbirini taşıtmaz, fedakârdır. Bugün işim çok bana yardım eder misin desem benim için mesaiye kalır.” (No.10)

“Birbirimiz için ne kadar fedakârlık yaptığımızı, biri hasta olduğunda diğerinin 8 saat onun yerine de çalıştı; üst yönetimden rica gelmeden biz o hasta olduğunda onun yerine de izin kullanmadan çalıştık.” (No.13)

İş ile ilgili konularda yardımda bulunmanın dışında özel yaşamında da arkadaşına yardımda bulunmak, özel günlerde ya da sağlık durumu söz konusu olduğunda arkadaşının yerine isteyerek mesaiye kalmak gibi durumlarda, katılımcıların gönüllülük esasına bağlı ekstra davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır. Yardımsever olma, arkadaşından herhangi bir karşılık ya da ödül beklemeden davranış sergileme, fedakâr olabilme özgecilik/alturism temasının açıklayıcı kodları olmaktadır.

Kollama: İşyerinde arkadaşlık bağlarına ait bir diğer boyut “Kollama” temasıdır. Kollama teması analiz sürecinde incelenirken aynı zamanda arkadaşların birbirine sahip çıkma, arkasında durma ve koruma gibi kodlarla açıklanmıştır. Dolayısıyla kollama teması bu kodların da anlamlarını ifade etmektedir. Örgütlerde kollama ya da destek çıkma kişiler arasında hem arkadaşlık ilişkilerini hem de meslektaşlık ilişkilerini kapsayan ayırt edici bir özelliktir (Sias, 2009, s.95). İşyerinde yakın arkadaşlar arasında kollama boyutu iş ile ilgili durumlarda üçüncü kişilere karşı (yönetici ya da diğer çalışanlar) birbirine arka çıkma, birbirini gözetme, hatalarını telafi etme, destek çıkma olarak da açıklanmaktadır:

“Beraber çalıştığım arkadaşlarımın benim eksiklerimi görüp, eksiklerimi ortaya çıkartmak yerine o eksikleri tamamlamak ve benim bu eksikleri tamamlayabilmem için neler yapmam gerektiğini bana belli etmesini isterim. Böyle bir beklentim olur mutlaka.” (No.6)

“Kötü bir yönetim tarzı varsa ve yakın arkadaşında işi savsaklıyorsa üstünü örtmeye çalışırsın, kendi içinde çözmeye çalışırsın. Onu uyarırsın. Bir üste gidip onu şikayet etmezsin. Hiçbir koşulda iletmezsin zaten. Sorun çıkacağı yeri eğer görürsen önceden orayı sen çözersin, üstlenirsin hemen işi. Ben yakın bir arkadaşımın hiçbir hatasını söylemem.” (No.7)

“Biz arkadaşlarımız laf duymasın diye onların yerine de mesaiye kalırdık. Üst yönetimden ya da müdürden bir şey söylendiğinde hepimiz birbirimize arka çıkıyorduk.” (No.8)

“Onun yaptığı bir hatadan ötürü üst yönetimden bir şikayet gelirse o şikayeti hepimiz üstümüze alıyorduk.” (No.13)

“Ben bir yerde hata yapsam ve bunu biri fark etse onun hemen üstünü örterdi. O hatayı açık bırakmazdı kesinlikle.” (No.14)

Birliktelik/Dayanışma: Kahn, Cross ve Parker (2003) örgütsel değişim sürecinde sosyal kişisel grupların etkisini incelediği bir araştırmada, sosyal grupların değişim sürecinde büyük bir önemi olduğunu vurgulamış ve arkadaşlıklar arasındaki güven ve dayanışmanın çalışanların örgütsel değişimi anlamalarına yardımcı olduğunu bulgulamışlardır. Bu çalışmada yapılan görüşme analizi sonucunda elde edilen birliktelik/dayanışma teması da kolektif hareket etme, ortak çıkar ya da amaç hissi, iş birlikçi olmak ve takım ruhu kodlarıyla açıklanmaktadır:

“Ben bir şey için konuşmaya gittiğim zaman, o sadece benim için değildi. Hepimizin adına konuşmaya giderdim. Gonca da aynı şekilde. Çünkü biz orada tek bir kişinin çıkarı için çalışmıyorduk. Biz orada ofis için çalışıyorduk.” “Birilerini ezmek değil, öncelikle birlikte beraber bir şeyler yapalım diyorsun. Onlarla beraber bir şeyler öğrenmek, beraber yükselmek istiyorsun.” (No.5)

“Yumruğumuzu masaya vurabiliyoruz. Tek kişi de vurabiliriz ama iki kişi daha kuvvetli oluyor. Yönetim daha zayıf düşüyor ve istemeden bir geri çekilme oluyor.” (No.7)

“Bir işi yaptıysan bunu biz yaptık demek çok önemli. Bireysellikten ziyade bütün olmak önemli” (No.13)

“Birbirimize kenetlenmiştik ve bu çok önemliydi.” (No.14)

“Gerçek arkadaşlıkta, sen başarılı olurken onunda başarılı olmasını istersin, ya da beraber bir yerlere gelmeyi istersin.” (No.18)

İşyerinde yakın arkadaşlıkların belirleyici etmenlerinden biri olan birliktelik/dayanışma temasının daha ziyade birlikte düşünme ve hareket etmeyi içerdiği söylenebilir.

İş Yetkinliğine Sahip Olma: Çalışanların kendi işyerinde performans göstermelerine olanak sağlayan, kişisel yetenek, bilgi ve tecrübeli kişilere yakın olmaları işyeri arkadaşlığının belirleyicilerinden biri olmaktadır. Görev ve iş bilincine sahip olmak, işleri başkasının üstüne yıkmamak, arkadaşın yaptığı işte iyi olmasını ve kendisine de iş ile ilgili bilgi ve tecrübe katmasını beklemek ve kendisini bir adım öteye taşıyan arkadaşlık beklentisi kodları iş yetkinliği temasının oluşturmaktadır.

“Eğer sen iş verdiğin insanlardan yeterli beslenemiyorsan ve bunlar da arkadaşınsa o zaman arkadaşlık iş arkadaşlığına dönüşüyor. Önceliğim iş ondan sonra arkadaşımdır.” (No.2)

“Daha sonra sana uygun olan, seni geliştiren ve senin geliştirebildiğin arkadaşlıkların varsa onlarla yürümeye devam ediyorsun.” (No.3)

“Bir şeyleri öğrenemeyeceğin insanla arkadaş olmak istemiyorsun. Eğer bir insanla iş arkadaşıysan gerçekten sana iş anlamında bir şeyler katması gerekiyor. Dostluklarda bir şey alman gerektiği gibi.. Bir şeyler almadığın sürece o ilişki seni hiçbir şekilde tatmin etmiyor.” (No.7)

“Şimdiki işyerimde çalıştığım arkadaşımın Excel i çeşitli şekillerde kullanmasına ve analitik düşünme biçimine hayran oluyorum. Bazen kıskanıyorum bile keşke ben de yapabilsem diye. Ben yapamıyorum ama.” (No.5)

Örgütsel yaşamda bireyler arası güven ilişkisinin ana boyutlarından biri olan yetkinlik, bu araştırmada da bir arkadaşlık boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Yetkinliğin işyerindeki arkadaşlıkları, iş dışındaki yakın arkadaşlık ilişkilerinden ayırt edici önemli bir boyut olduğu söylenebilir.

Benzerlik: Arkadaşlık örüntüleri üzerinde benzerliğin etkisi yaygın ve önemlidir. Sosyal psikologlar (Byrne, London ve Reeves, 1968, Griffitt, 1969, Duck, 1973) kişiler arası çekimde öne çıkan faktörlerden birinin de benzerlik olduğunu öne sürmektedirler. Freedman, Sears ve Carlsmith (2003)'e göre arkadaşlıklarda, evlilik kararlarında kendilerine benzer başkalarını sevmeye yönünde güçlü bir eğilim olduğunu işaret eder. Burada benzerlikten kasıt iki kişinin ilgileri, görüşleri, zevkleri, iletişim ve davranış biçimleri bakımından benzerlik taşımalarıdır. Bu açıklamalara ek olarak da, görüşmelerde ortaya çıkan benzerlik teması kapsamında eğitim, kültürel değerler ve hemşeri olma özellikleri katılımcılar tarafından da ifade edilmiştir. Onlara göre, ortak kültürel özelliklere sahip olma, benzer yaşam tarzları, iş görme usullerinde benzerlik, ortak bir ailevi kültüre sahip olma gibi özellikler de belirleyici etken olmaktadır. Ayrıca metinlerde, benzer eğitim düzeyine sahip olma, medeni durum, yaş gibi demografik özelliklerde de benzerlik arandığı belirlenmiştir:

“Aynı karakterlere aynı değer yargılarına sahip olduğumuz için görüştüğümüzü düşünüyorum. Sadece kişilikleri değil tabii ki. Bana uyumuyla da alakalı bir durum. Hayat görüşümüzün benzer olması gerekli.” (No.1)

“Ekonomik, fiziksel arka planlar, nereden geldiği, ne iş yaptığın insanı seçiyorsun daha çok.” (No.2)

“Arkadaşlık edinmedeki kriterler aile görgüsünden başlıyor ilk. Eğitimden, ortak paydalarından, ideallerinden başlıyor. İşyerinde bunları paylaşabildiğin insan senin yakın arkadaşın olabiliyor.” (No.3)

“Kendi sınıfından olmayan insanlarla bir yere kadar paylaşımlarda bulunabiliyorsun. Alışkanlıkların, kültürün görgün v.s. çok farklı olan insanlarla bir yere kadar arkadaşlık yapabiliyorsun.” (No.3)

“Bu da frekansların tutması sonucu oluyor, ortak bir dili paylaşıyorsunuz.” (No.4)

“Bizim Gonca ile çalışma sistemimiz birbirine çok benziyordu. O yüzden biz onunla çok daha iyi anlaşabiliyorduk.” (No.5)

“İşinde senin gibiyse diğerlerinde de sana benziyor zaten. Benim gibi gece gündüz çalışan, personeline iyi davranan, müşteriye iyi davranan insanlar dikkatimi çeker. İş hayatına benimle aynı vizyonda bakıyor oluyor zaten. İş hayatına öyle bakan da hayata benim gibi bakıyor oluyor.” (No.7)

“Daha sonra bakıyorsun ortak değerlerin, sohbetlerin oluyor.” (No.8)

“Ben daha çok büyük şehirden gelen insanlarla daha rahat anlaşabiliyorum. Ayrıldığım otellere bakıyorum şimdi hala daha görüştüm insanlar genelde hep İzmir, İstanbul, Ankara, büyük şehirden

gelen insanlar. Bu kişilerle görüşüyorum, arkadaşlığım devam ediyor. Diğerleriyle geçici arkadaşlık, sadece iş yaparken yakın oluyorum, işi bıraktıktan sonra bir daha görüşmüyorum.”(No.15)

Görüşme sonucunda elde edilen bu temalar, araştırmanın ikinci aşamasında gerçekleştirilen nicel veri toplama işleminin bir ön adımını oluşturmuştur. Sonraki adımlar sırasıyla madde geliştirme, ölçek yapılandırma ve ölçek değerlendirme aşamalarıdır.

2.3.5. Nicel Araştırma Aşaması

2.3.5.1. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağlarına Ait Boyutları Belirlemeye Yönelik Ölçüm Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın bu aşamasında görüşme analizinden elde edilen temaların ortaya konulmasının ardından bu temalara ilişkin alıntılara başvurarak, ölçek maddelerinin (önergelerin) türetilmesi ile ilgili aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada önce madde havuzu oluşturulmuş ve pilot çalışma öncesinde ölçüm aracının yapılandırılması ve değerlendirilmesi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Gerekli koşullar yerine getirildikten sonra ölçüm aracının ön testi için 507 kişilik örneklem grubu üzerinde pilot çalışma tamamlanmıştır. Veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutularak ölçüm aracının boyutları ortaya çıkarılmış ve belirlenen faktörlere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile yapı doğrulanmıştır.

2.3.5.1.1. Madde Geliştirme Aşaması

Ölçüm aracı için geliştirilen maddeler, görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve önceki araştırmalarda vurgulanan arkadaşlık boyutları dikkate alınarak türetilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen transkripsiyonlara tekrar dönüş yapılmış; her bir temanın içinde yer alan alıntılara başvurularak türetilen sorular ölçüm aracının temel maddelerini oluşturmuştur. Bununla birlikte yazın kaynaklarından elde edilen yönlendirmeler (Nielsen vd. 2000) ve görüşme notlarından elde edilen alıntıların ışığında arkadaşlar arasında örgüt dışında ya da içinde sosyalleşme süreçlerini, samimiyeti ve yakınlığı içeren sorular da eklenmiştir. Oluşturulan madde havuzu son haliyle tematik analize yardımcı olan diğer iki uzmana da gönderilmiş ve her bir maddenin ilgili temaları açıklayıp açıklamadığı, maddelerin anlamlı olarak ifade edilip edilmediği uzmanlarca sınanmıştır.

Geliştirilen ölçek maddelerinin ilgili değişkeni ölçüp ölçmediğini, ilgili madde türüne uygun olup olmadığını, yazı dilinin anlaşılabilirliğini, yanlılık taşıyıp taşımadığını, yazım dilinin hedef kitleye uygun olup olmadığını, ilgili maddelerin ilgili boyutları temsil edip etmediğini anlamak ve ölçeği bütünsel olarak irdelemek adında 3’ü ölçme ve değerlendirme alanında, 1’i

örgütsel psikoloji alanında ve 3'ü örgütsel davranış alanında uzman toplam 7 araştırmacıya ölçek madde havuzu sunulmuştur (EK-1). Ayrıca doktora tez sürecini yakından takip eden doktora tez izleme jürisi tarafından da ölçek maddelerinin nihai hali kontrol edilmiştir. Araştırmacılardan ve doktora tez jüri üyeleri tarafından alınan öneriler doğrultusunda, ölçeği oluşturacak olan maddelerin eksik ve hatalı görülen yanları düzeltilmiş, ölçeği boğan, maddeler arasında anlam bütünlülüğünü bozan ve aynı anlamı taşıyıp birden fazla yazılmış maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Madde geliştirme sürecinde olumsuz madde kullanımının (ters önerme) cevaplayıcıların önyargılarını en aza indirdiği tartışılmakla birlikte (Idaszak ve Drasgow, 1987, s.73, Harvey, Billings ve Nilan, 1985, s.466, Hackman ve Oldham, 1975, s.164), olumsuz maddelerin aynı faktör üzerinde daha az faktör yükü aldığı ve sistematik hataya² yol açtığı kanıtlanmıştır (Jackson, Wall, Martin ve Davids, 1993, s.755, Schmitt ve Stults, 1985, s.369). Dahası, ters kodlanan maddelerin aynı faktör üzerinde olumlu yazılmış maddelere göre daha sık olarak düşük faktör yükleri aldığı ifade edilmektedir (Hinkin, 1995, s.972). Ayrıca çalışmanın amacı işyerinde yakın arkadaşlığın neden oluşmadığını değil nasıl ve ne şekilde biçimlendiğini ortaya çıkarabilmektir. Tüm bu gerekçelere dayanarak ölçüm aşamasında bu tür hatalardan kaçınmak adına geliştirilen ölçek sorularında olumsuz (ters) önerme kullanılmamıştır.

Ölçeğin pilot çalışmasına kadar olan tüm aşamalar sonucunda altı temayı yansıtan 65 ölçek maddesi üretilmiştir. “Güvenilirlik” 15 madde, “Benzerlik” 11 madde, “Özgeci Davranışlar” 8 madde, “Kollama” 8 madde, “Birliktelik/Dayanışma” 5 madde, “İş Yetkinliği” 10 madde “Sosyalleşme ya da Arkadaşlığa Özgü Durumlar” 8 madde ile birlikte yakın arkadaşlık ölçeğini oluşturmuştur.

2.3.5.1.2. Ölçeğin Yapılandırılması

Ölçeği oluşturan maddeleri geliştirmesi takiben bir form taslağı oluşturulmuştur. Maddelere yönelik tutumların ölçülmesinde “dereceleme toplamlarıyla ölçekleme” (Erkuş, 2012, s.78) olarak da bilinen 5’li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerinin geliştirilmesinin diğer ölçeklere göre daha kolay ve kullanışlı olması nedeniyle tutum ölçekleri içinde en yaygın kullanım olduğu bilinmektedir.

²*Sistematik hata:* Analiz sonucunu sabit ve belirli düzeyde değiştiren, nedeni bilinen ve ölçülebilen kesin değerlere sahip hatalar olarak tanımlanmaktadır. Sistematik hatalar analiz sonucunun doğruluğunu etkilemektedir.

Likert ölçeği şeklinde düzenlenen form, asıl örnekleme benzer bir örnekleme pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen betimleyici bulgular, iç tutarlılık ve ilişki analizleri aracılığı ile incelenen maddeler arasından uygun olmayan önermeler ayıklanarak ve ölçek taslağının asıl örneklem için güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

2.3.5.1.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi

İşyerinde yakın arkadaşlıkların oluşumunun faktör yapısının belirleyebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (explatory factor analysis) - AFA kullanılmış ve her bir faktörün iç tutarlılığı ortaya konmuştur. Böylece ölçeğin yapılandırılması tamamlanmış olmaktadır. Faktör analizi çoğunlukla veri indirgeme ve yapıyı rafine etme açısından kullanılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2007, s.608)'in ifadesiyle çoklu sayıdaki gözlenen değişkenleri daha az sayıda faktöre indirgemek için gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon örüntülerini özetlemek faktör analizinin kendine özgü amacıdır. AFA, maddelerin hangi faktör altında toplanacağı hakkında bir ön fikir verir. Boyutları oluşturan maddeler arasındaki ilişki düzeylerinden yola çıkarak faktör sayısı hesaplanır. AFA'nın yük değerlerinin 0.40'ın üzerinde olması ve aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın en az .10 olması kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Ancak bu faktörlerin işyerinde yakın arkadaşlık bağlarını belirleyen boyutları ne derece açıkladığı belirsizdir. Faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) - DFA yapılmıştır. Bu süreçte öncelikle açıklayıcı faktör analiziyle ortaya konan ve kuramsal olarak temellendirilebilen faktör yapısı öngörülen model olarak tanımlanmıştır. Ardından, araştırma verilerinin bu modele ne derece uygun bir yapı gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği indeksleri ile incelenmiştir. Pek çok çalışmada hem AFA hem de DFA'nın kullanıldığı ve ayrıca AFA'nın ardından DFA'nın yapılmasının önerildiği görülmektedir (Jöreskog ve Söbom, 1993).

2.3.5.1.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmanın temel amaçlarından biri olan iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutların belirlenmesine yönelik bir ölçüm aracının geliştirilmesidir. Ayrıca, geliştirilen işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeği, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkileri içeren modelin verilerle desteklenip desteklenmediği araştırılmış, her iki amaç için de Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) yararlanılmıştır.

Modelleme açısından yapısal eşitlik çalışmaları temel olarak üç türe ayrılmaktadır (Şimşek, 2007, s.3). Çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp

doğrulanmadığını test eden *doğrulayıcı modelleme stratejisi*, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirleyen *alternatif modeller stratejisi* ve bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesine izin veren *model geliştirme stratejisi*dir. Yaklaşım ne olursa olsun sonuçta yapısal denklem modelleme değişkenler arası ilişkileri ve modelleri kendi başına oluşturamaz. Bu nedenle araştırmaların kuramsal dayanağı çok önemlidir.

Yapısal eşitlik modelinin ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel ögesi vardır (Şimşek, 2007, s.15). Ölçüm modeli, daha önce yazında tanımlanmış bir değişkeni ölçmeye çalışır. Yapısal model ise, ölçüm modeli tarafından doğrulanan yapılar arasındaki ilişkileri araştırır. Bu tür analizlerde iki yöntem vardır: 1) modelin her iki kısmını aynı anda analize sokarak hem yapısal model hem de ölçüm modeli için sonuçları aynı anda elde eden tek aşamalı yaklaşım, 2) ölçüm modeli ve yapısal modelin ayrı doğada oldukları gerekçesi ile her ikisini ayrı ayrı analiz edildiği iki aşamalı yaklaşım. İki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçüm modeli test edilir ve bu modelde bir sorun olmadığı anlaşıldıktan ya da sorunlar halledildikten sonra yapısal model test edilir (Şimşek, 2007, s. 61-63). Chau (1997, s. 316), yapısal eşitlik modeli test edilmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçüm modelinin değerlendirilmesi ve geçerlenmesi gerektiğini söyler. Bu çalışmada da iki aşamalı yaklaşım doğrultusunda çalışmanın pilot aşamasında geliştirilmiş olan iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutların ölçüm modeli test edilmiştir. Ardından, çalışmanın ana aşamasında, geliştirilen ölçüm aracı yeniden test edilerek iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarının, iş arkadaşından algılanan destek, iş arkadaşından duyulan tatmin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile olan ilişkisinin tespitinde yapısal model kullanılmıştır.

Bu kapsamda öncelikle yapısal modelde yer alan örtük değişkenlere ilişkin ölçüm modelleri daha sonra da yapısal modele ilişkin bulgular verilmektedir.

2.3.5.2. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağlarını Oluşturan Boyutların Belirlenmesine Yönelik Pilot Alan Araştırması

2.3.5.2.1. İşlem

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve 65 maddeden oluşan İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği için hazırlanan soru formu örneklem için uygun olan katılımcılara, çalışmanın amacı yazılı ve sözlü olarak açıklanmıştır. Bir sonraki aşamada ise çalışanların işyerinde yakın

arkadaşlıklarını belirlemeye yönelik ve yöneticilerinin kendilerine karşı tutumlarını belirlemek üzere anket soruları dağıtılmıştır. Formlar, araştırmacı tarafından konaklama işletmelerine bizzat gidilerek uygulanmış ve çalışmaya katılanlardan kimliklerini belirleyici bir bilgi istenmemiştir. Uygulamanın süresi 10-15 dakika arasında değişmektedir.

2.3.5.2.2. Örneklem

Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması, Antalya şehir merkezi ve Lara Kundu Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dağıtılan 1000 anketin 514'ü kullanılabilir form olarak geri dönmüş, kayıp değer alan veriler belirlenerek 7 tanesi analiz dışında bırakılmıştır. Pilot araştırma grubuna katılan toplam 507 katılımcının %38,1'i ($N = 193$) kadın, %60,9'u ($N = 309$) erkektir. Demografik bilgilerde yer alan sorularda 5 kişi cinsiyetleri ile herhangi bir bilgi bildirmemiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 31.56 ($S = 6.09$) olarak bulunmuştur. Katılımcıların 71'i (%14) ortaöğretim, 166'sı lise (%32,7), 235'i lisans (%46,4) ve 15'i (%3) yüksek lisans/doktora programlarından mezundur. 20 kişi (3,9'u) eğitim durumları hakkında bilgi vermemiştir. Medeni durumları ile ilgili olarak katılımcıların 232'si (%45,8) bekar, 266'sı (%52,5) evlidir. 9 kişi medeni durumları ile ilgili bilgi vermemiştir.

Örgütsel statüleri ile ilgili soruya verilen cevaplardan katılımcıların % 65,6'sı (333) ast, % 23,4'ü (119) şef ve %9,2'si (47) müdür olarak kendilerini ifade etmişlerdir. Örgütsel statüleri ilgili soruya 8 kişi cevap vermemiştir. Katılımcılara ayrıca şimdiki işyerlerinde kaç samimi arkadaşına sahip oldukları sorulmuş ve %31,2'si 1-2 arkadaşına, %30,8'i 3-4 arkadaşına %14'ü 5-6 arkadaşına ve %19,1'i 7-8 samimi arkadaşına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

2.3.5.2.3. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeğin yapılandırılması aşamasında belirlenen 65 ifade açıklayıcı faktör analizi aracılığıyla analiz edilmiş ve işyerinde yakın arkadaşlıklarını oluşturan temel faktörler keşfedilmeye çalışılmıştır. Ölçek geliştirmeye ilişkin diğer çalışmalarda da önerildiği gibi faktör sayısına herhangi bir kısıtlama getirilmeden veri setine SPSS 17.0 paket programı kullanılarak temel bileşenler faktör analizi, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır (Hinkin,1995, s.94). Açıklayıcı faktör analizinde bir değişkenin faktör yükünün en az 0,40 olması istenmekte, fakat aynı zamanda da bir değişkenin 0,40'dan daha yüksek değerle birden fazla faktöre yüklenmesi de arzu edilmemektedir (Hinkin, 1998, s.112). Elde edilen sonuçlar incelenerek 0,40'tan daha düşük faktör yüküne sahip veya 0,40'tan daha yüksek bir değerle birden fazla faktöre yüklenen maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Ölçekte yer alan soruların indirgenmesinde aynı zamanda ölçeğin iç tutarlılık değerlerine bakılmıştır. Toplam madde korelasyonu .20'den daha düşük değere sahip olan maddelerin çıkarılması işlemine ölçekten madde indirgeme esnasında başvurulmuştur. Bu işlemler gerekli kriterler sağlanıncaya, ilgili yazın taraması ve görüşme sürecinde yapılan temalaştırma analizi yoluyla önceden tahmin edilen boyutlara uygun bir faktör yapısı oluşuncaya kadar birkaç kez tekrar edilmiş ve toplam 17 soru ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 2.4.'te toplu olarak da verilen bu değerler ölçekteki soruların bu aşama için gerekli iç tutarlılığı sağladığını göstermektedir.

Tablo 2.4. İndirgenmiş Sorulara Ait İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Madde No	Minimum	Maksimum	Ortalama	Toplam Madde Korelasyonu	Cronbach Alpha
1	1	5	3,31	,406	0,96
2	1	5	3,33	,335	0,96
3	1	5	3,39	,469	0,96
5	1	5	3,92	,468	0,96
6	1	5	3,76	,417	0,96
7	1	5	3,64	,423	0,96
8	1	5	3,85	,489	0,96
9	1	5	3,69	,465	0,96
11	1	5	3,78	,498	0,96
12	1	5	4,02	,637	0,96
13	1	5	4,17	,692	0,96
14	1	5	4,22	,695	0,96
15	1	5	4,07	,713	0,96
16	1	5	3,99	,718	0,96
17	1	5	4,01	,689	0,96
18	1	5	4,09	,720	0,96
19	1	5	4,15	,671	0,96
20	1	5	4,20	,684	0,96
21	1	5	4,22	,704	0,96
23	1	5	4,25	,726	0,96
24	1	5	5,25	,753	0,96
25	1	5	4,03	,671	0,96
26	1	5	4,17	,706	0,96
27	1	5	4,24	,736	0,96
28	1	5	4,21	,730	0,96
29	1	5	4,18	,703	0,96
35	1	5	3,76	,631	0,96
37	1	5	3,60	,545	0,96
38	1	5	3,86	,653	0,96
39	1	5	3,79	,645	0,96
41	1	5	3,68	,635	0,96
42	1	5	3,90	,571	0,96
44	1	5	3,75	,511	0,96
46	1	5	3,76	,595	0,96
48	1	5	4,17	,685	0,96

49	1	5	3,91	,609	0,96
50	1	5	3,97	,653	0,96
51	1	5	4,04	,651	0,96
52	1	5	3,98	,683	0,96
53	1	5	3,80	,602	0,96
54	1	5	4,03	,649	0,96
55	1	5	3,92	,669	0,96
56	1	5	3,77	,644	0,96
57	1	5	3,24	,437	0,96
58	1	5	3,84	,467	0,96
59	1	5	3,41	,457	0,96
60	1	5	3,73	,562	0,96
63	1	5	3,87	,692	0,96

Güvenirliliği, bir ölçüm aracının hatalardan arınık olarak ölçme yapabilme yeterliği olarak tanımlayan Erkuş (2003), güvenirlik katsayısının, ölçmelerdeki hatayı değil, hatasızlığı belirttiğini vurgulamaktadır. Ölçeğin son hali için (48 madde) hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,96'dır. Bu değer, genel kabul gören kriter değeri olan 0,70'den büyüktür ve iyi bir değer olarak kabul edilir (Nunnally, 1978, Hair ve diğerleri, 1998, s.88, Kline, 2005, s.59), aynı zamanda da İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği'nin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.3.5.2.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri

2.3.5.2.4.1. Kapsam Geçerliliği

İşyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinin geçerlilik çalışmaları doğrultusunda, ölçeğin kapsam geçerliği ve yapı geçerliği incelenmiştir. Kapsam geçerliği için ölçüm aracı davranış örnekleminin standart koşullar altında nesnel olarak ölçülmüştür (Erkuş, 2009, s.133). Ölçülmek istenen durumun alanını temsil eden, kapsayan davranışların göstergeleri olan maddeler üretilip işyerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan davranışların tanımına ulaşılmıştır. Kurama, gözlem ve görüşmelere dayalı yazılan maddeler kapsam geçerliliğini güçlendirmektedir. Ölçüm aracının maddeleri ve yapısı üretildikten sonra başvuru alanı madde analizi, güvenirlik ve geçerlilik yolları aslında ölçüm aracının kapsam geçerliliğine de dolaylı kanıt olmaktadır. Ölçülmesi amaçlanan yapının öngörülen yapı olup olmadığını test etmeye yönelik yapı geçerliliğine bakılmıştır. Yapı geçerliliğini irdelemek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

2.3.5.2.4.2. Yapı Geçerliliği

2.3.5.2.4.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kalaycı, 2010, s.321). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenlerin bir araya getirilip, faktör adı altında genel değişkenler oluşturulur. Bunun temel amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarıp, sınıflandırmaktır.

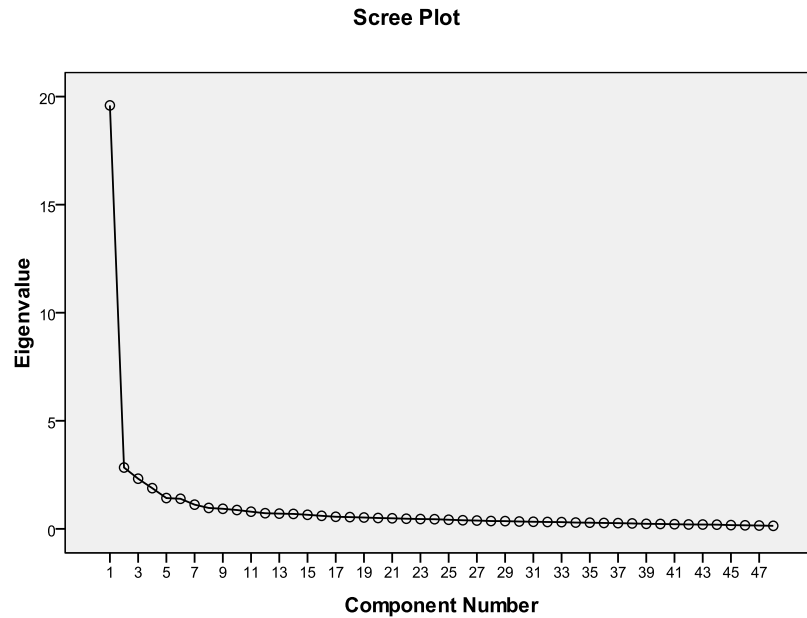
Faktör analiziyle ilgili teknikleri Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olarak iki grupta incelemek mümkündür. AFA’da araştırmacı, araştırma yaptığı konuyla ilgili değişkenler arasındaki iliksiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. DFA’da ise, daha önceden belirlenen bir ilişkinin doğruluğunu ölçmek amaçlanmaktadır (Albayrak vd., 2006, s.212).

Araştırmada geliştirilen ölçek yapısal olarak faktör analizi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır. Temel bileşenler analizi (TBA) çoklu iç ilişki problemini ortadan kaldırmak amacı ile kullanılan bir tekniktir. Oluşturulan veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde ise tüm değişkenler için korelasyon matrisi, değişkenler arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eden Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) ve gözlenen korelasyon ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir ölçüm yöntemi olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü kullanılmıştır.

İkinci çalışma grubunun faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak üzere Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü ve maddeler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan bu değer için .60 ve üzeri yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 126; Kline, 1994: 75). Çalışmada araştırma grubuna ilişkin KMO değeri mükemmel bir değer .96 olarak tespit edilmiştir (De Vaus, 2002, 165). Dağılımın normallik düzeyinin faktör analizinin koşullarını karşılama durumu Barlett Testi ile incelenmiş (Büyüköztürk, 2002: 126; Kline, 1994: 75) ve 16736,651 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçek geliştirme çalışmaları açısından kabul edilebilir düzeydedir (Hinkin, 1995,

s.112) ve dolayısıyla araştırma grubunun açıklayıcı faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği'nin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla varimaks eksen döndürme temel bileşen analizi uygulanmıştır. Herhangi bir faktör sayısı belirlemeksizin yapılan analiz, varyansın %61.35'ini açıklayan, özdeğerleri 1'in üzerinde olan 6 faktör ile sonuçlanmıştır. Aynı zamanda faktör sayısı belirlemede yol gösterici niteliği bulunan özdeğerlerin grafik dağılımı (Scree Plot) tablosu incelendiğinde ise beş ya da altı faktör oluşturmanın da ölçek için uygun olabileceği görülmüştür.



Şekil 2.2. Özdeğerlerin Grafik Dağılımı (Scree Plot)

Analiz sonuçlarına ilişkin özdeğer grafiği eğrisinin eğiminde birinci faktörden kesin bir düşüş gözlenmiş, dördüncü ve beşinci faktörlerden sonra bu ivmede gittikçe azalan bir düşme gözlenirken, altıncı faktörden itibaren de bu düşüşün gittikçe yataylaştığı ve ivmenin iyice azaldığı görülmüştür. Çizelgedeki faktör analizi grafiğindeki eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör dikkate alındığında (Kalaycı, 2005), ölçeğin faktör yapısının beş ya da altı faktörlü olarak sınırlanabileceği düşünülmüştür. Ölçeğin faktör yapısı beş ve altı faktörlü yapı olarak iki farklı şekilde incelenmiştir. Öncelikle, veri setine hiçbir işlem uygulanmadan faktör analizi uygulandığında verinin 6 faktörlü bir yapıya ayrıştığı görülmüştür. Daha sonra özdeğer grafiğindeki göstergeleri de denemek amacı ile veri setine beş faktörlü yapı uygulanmış, maddelerden sadece biri hiçbir faktörde yük almamış (madde 58) ve birbirinden yazınsal olarak ayrışması gereken iki faktör (güvenilir olma faktörü ve iş

yetkinliği faktörü) tek bir faktör altında birleşmiştir. Üçüncü aşamada ise aynı maddeler tekrar altılı faktör yapısı ile test edilmiş ve tüm benzer faktör yükü alan maddelerin benzer boyutlar altında toplandığı tespit edilmiştir. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği'nin altı faktör yapısına sahip olmasının daha uygun olabileceği, hem ilgili yazın taramasına dayanarak hem de özdeğerlerin grafik dağılımına ve faktörleşme sırasında maddelerin aldığı yük değerlerine bakılarak, araştırmacı tarafından uygun görülmüştür.

İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeğini geliştirilmesinde uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler, *Güvenilirlik*, *İş Yetkinliği*, *Kollama*, *Düşünsel Benzerlik*, *Yakınlık*, *Sosyo-Kültürel Benzerlik* olarak adlandırılmıştır. Maddelere ilişkin faktör yük değerleri, faktörlere ait iç tutarlılık katsayıları, özdeğer ve açıklanan varyans yüzdeleri aşağıdaki Tablo 2.5.'te sunulmaktadır.

Tablo 2.5. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği'nin Faktör Yapısı, Açıklanan Varyans Yüzdeleri ve İç Tutarlılık Katsayıları

No	Maddeler	Güvenilirlik	İş Yetkinliği	Kollama	Düşünsel Benzerlik	Yakınlık	Sosyo-Kültürel Benzerlik
19	Onunla kişisel konularla ilgili konuşmak beni rahatsız etmez.	,748					
21	Hiçbir zaman iyi niyetimi kötüye kullanmamıştır.	,748					
18	İyi bir sırdaştır.	,746					
24	Samimiyetine her zaman güvenirim	,742					
14	Bana karşı dürüştür.	,731					
15	Dedikodumu yapmaz.	,715					
12	Herhangi bir konuda beni arkamdan bıçaklamaz.	,714					
23	Sözünün eridir.	,713					
17	Ona güvendiğim için hiç hayal kırıklığına uğramadım.	,712					
16	Başkalarının benim arkamdan konuşmasını engeller.	,688					
20	Yaptığım bir hatayı yöneticimize ispiyonlamaz.	,681					
26	İş ile ilgili konularda beni asla yarı yolda bırakmaz.	,670					
27	İhtiyacım olduğunda her zaman karşılık beklemeden yardımına koşar.	,663					
13	Ondan bir işi yapmasını istediğimde	,660					

	gözüm arkada kalmaz.						
28	İş ile ilgili bir sorunum olduğunda çözüm bulmama yardım eder.	,655					
25	Gerektiğinde ailemden birini ona emanet edebilirim.	,606					
29	Fedakâr biridir	,598					
51	İşle ilgili bilgisine güvenirim.		,751				
49	İşyerinde gelişimime katkıda bulunur.		,736				
53	Bilgi ve tecrübesiyle diğer çalışanlara rehberlik eder.		,731				
52	İş ile ilgili sezgilerine güvenirim.		,719				
50	İşyerinde bir şeyler ters gittiğinde farklı çözüm önerileri üretir.		,714				
55	İşiyle ilgili her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünür.		,698				
54	İş bitiricidir.		,650				
48	İş ve görev bilincine sahip biridir.		,644				
56	İşe yönelik bilgi ve becerisi hayranlık uyandırıcıdır.		,634				
63	İşimi daha iyi yapmam konusunda beni motive eder		,520				
37	İş ile ilgili bir hatamı beni korumak için göz ardı eder.			,709			
44	İş ile ilgili isteklerimizi üst yönetime iletirken ortak çıkarlarımızı gözetiriz.			,695			
42	Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.			,690			
46	Yöneticimize karşı güç birliğinde oluruz.			,683			
35	Hata yaptığımda onu örtbas etmeye çalışır.			,667			
38	İş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur.			,652			
41	Üst yönetime karşı beni korur.			,616			
39	Her koşulda bana arka çıkar.			,597			
7	Bizi kızdıran durumlar ya da ifadeler benzerdir.				,758		
6	Olumsuz olarak eleştirdiğimiz veya beğenmediğimiz şeyler benzerdir.				,745		
8	Manevi değerlerimiz benzerdir.				,576		
11	Olaylara benzer bir şekilde iyi, kötü, doğru ya da yanlış olarak benzer anlamlar yükleriz.				,548		
9	Hayata bakış açılarımız birbirine benzerdir.				,513		

5	Esprî anlayışımız benzerdir.					,437	
59	İş dışında birlikte zaman geçiririz (sinemaya gitmek, yemek yemek, çay içmek gibi).					,754	
57	Benim için özel günlerde sürprizler yapar.					,710	
60	Bazen göz göze gelerek bile birbirimizin ne düşündüğünü anlayabiliriz.					,616	
58	İş molalarında (öğle yemeklerinde, çay veya kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.					,511	
2	Eğitim süreçlerimiz benzerdir.						,763
3	Yetişme tarzlarımız benzerdir.						,738
1	Kültürel özelliklerimiz (aile yapısı, gelenekler, hemşeri olma gibi) açısından birbirimize benzeriz.						,706
	Özdeğer	19,59	2,83	2,32	1,88	1,42	1,39
	Açıklanan Varyans %	40,81	5,91	4,83	3,92	2,96	2,90
	Birikimli Açıklanan Varyans %	40,81	46,72	51,56	55,48	58,45	61,35
	İç Tutarlılık Katsayısı (α)	.97	.94	.91	.78	.75	.74

Faktör analizi sonucunda elde edilen altı faktörlü yapı toplam varyansın %61,35'ini açıklamaktadır. Tablo 2.5.'te görüldüğü gibi birinci faktörün adlandırıldığı güvenilirlik varyansın %40,81'ini, iş yetkinliği %5,91'ini, kollama %4,83'ünü, düşünsel benzerlik %3,92'sini, yakınlık %2,96'sını ve sosyo-kültürel benzerlik ise %2,90'ını açıklamaktadır. Bütün maddelerin faktör yükleri ise .41 ve .78 arasında değişmektedir. Alt ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla, 0,97, 0,94, 0,91, 0,78, 0,75 ve 0,74'tür.

Yukarıdaki tabloda faktörleşme yapısı incelendiğinde kişinin işyerinde yakın arkadaşlık oluşturmada temel aldığı öncüllerden ilkinin "Güvenilirlik" boyutu olduğu görülmektedir. Güvenilirlik boyutu, işyerinde kuracağı arkadaşlık ilişkisinde özel durumlarını paylaşabilmekten rahatsızlık duymayacağı arkadaşının iyi bir sırdaş, dürüst ve samimi olan, iyi niyetini hiçbir zaman kötüye kullanmayan, kendisini hiçbir zaman yarı yolda bırakmayan arkadaşı temsil etmektedir.

İkinci faktör ise yakın arkadaşın işinde yetkin olma özelliğini yansıtmaktadır. "İş Yetkinliği" olarak adlandırılan bu boyut, arkadaşın iş ile ilgili bilgisine duyulan güven, kişinin gelişimine katkıda bulunması, iş ve görev bilincine sahip olması, diğer çalışanlara da işlerinde yol göstermesi gibi maddeleri içermektedir.

Üçüncü faktör “Kollama” boyutudur. İş arkadaşının kişinin iş ile ilgili hatalarını örtmesi, diğer çalışanlarla yaşadığı sorunlarda yanında olması, üst yönetime karşı koruması, her koşulda arka çıkması gibi sorular belirgin bir kollama durumunun varlığını göstermektedir.

Araştırmanın nitel araştırma kısmında yapılan tema analizleri sonucunda belirlenen benzerlik teması, faktör analizi sırasında 2 farklı boyut olarak ayrılmıştır. Araştırmacı, bu iki ayrışımın birbirinden anlamlı bir şekilde bağımsız olarak değerlendirilebileceği ve ölçeğin genel yapısını bozma girişiminden kaçınmasıyla tek faktör altında toplama çabasına girmemiştir. Benzerlik boyutu, dördüncü boyutta yer alan “Düşünsel Benzerlik” ve altıncı boyutta yer alan “Sosyo-kültürel Benzerlik” olarak iki ayrı yapıda adlandırılmıştır. Bilişsel benzerlik arkadaşların benzer dünya görüşünü ifade etmektedir. Sosyo-kültürel benzerlik boyutu ise açık bir şekilde arkadaşların benzer sosyo-kültürel yapıdan geldiğini ifade etmektedir. Son olarak, beşinci faktör “Yakınlık” olarak adlandırılmıştır. Bu boyut araştırmacının yapmış olduğu ilgili yazın ve görüşme notları dâhilinde arkadaşlık ilişkilerinde gizil bir işyeri içinde ve dışında sosyalleşme ve iki kişi arasında yaşanan ruhsal bir benzeşim öngörüsü sonucunda ortaya çıkan maddelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla tema analizinde oluşmamış, faktör analizi sonucu farklı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Genel olarak faktörlere bakıldığında çalışmanın nitel araştırma kısmında ortaya konan işyerinde yakın arkadaşlık oluşumu ile ilgili kavramsal çerçevede yer alan ve nihai ölçekte yer alması beklenen bütün faktörlerin önemli ölçüde karşılandığı görülmektedir.

2.3.5.2.4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

İşyerinde yakın arkadaşlık modelini oluşturan gizil faktörler keşfedilerek her birinin iç tutarlılık katsayıları belirtilmiştir. Böylece işyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin geliştirilmesi sürecinin ikinci aşaması olan ölçeğin yapılandırılması tamamlanmış olmaktadır. Ancak henüz bu faktörlerin işyerinde yakın arkadaşlığı ne derece açıkladığı belirsiz olduğundan faktörlerin kalitesinin ve ölçek yapısının değerlendirilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamada LISREL 9.1 paket programı kullanılarak 48 maddeden oluşan 6 faktörlü yapının uygunluğu incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde geçerliğe ilişkin çeşitli model uyum indeksleri elde edilir. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Uyum indeksleri arasında en sık kullanılanlardan Ki-Kare uyum testi (Chi-Square Goodness), İyiilik

Uyum indeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), RFI (Relative Fit Index) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) bu araştırmada kullanılmıştır (Kline 2005, Schumacker ve Lomax 1996, Şimşek 2007). Bulgular ifade edilirken tüm uyum indeksleri İngilizce kısaltmaları ile ifade edilmiştir.

Açıklayıcı faktör aşamasında belirlenen faktör yapılarını inceleme amaçlı kurulan ölçüm modeli Tablo 2.6.'da gösterilmiştir. Tabloda yer alan Güvenilirlik, Yetkinlik, Kollama gibi 6 faktör bağımsız (exojen) gizil (latent) değişkenleri; M1, M2, M3 vb. şekilde ifade edilen her bağımsız gizil değişkene ait birimler de bağımlı (endojen) gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Tabloda modele ait parametre değerleri sırasıyla, standartlaştırılmış faktör yükleri (beta), altında parantez içinde t değerleri, hata varyansları ve açıklanan varyans değerleri (R^2) verilmiştir. Modeldeki tüm standartlaştırılmış faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değerler güvenilirliğe ilişkin maddeler için .70 ile .83, iş yetkinliğine ilişkin maddeler için .73 ile .82, kollama için .69 ile .75, düşünsel benzerliğe ilişkin maddeler için .53 ile .66, yakınlığa ilişkin maddeler için .57 ve .74 ve soyo-kültürel benzerlik boyutu için .62 ile .81 arasında değişmektedir. Faktör yükü 0.10'dan yüksek değerler mükemmel değerler olarak kabul edilir. Eğer faktör yük değeri 0.10'dan küçükse “küçük etki”, 0.30 civarındaysa “orta etki” ve 0.50'den büyükse “büyük etki” olduğunu gösterir (Kline, 2005). Ayrıca tüm maddelere ilişkin t değerleri de en az 1,96 olma koşulunu sağlamış ve anlamlıdır. Tablo 2.6.'da da görüldüğü gibi tüm değerler uygundur.

Tablo 2.6. Maddelere İlişkin Faktör Yük Değerleri, t Değerleri, Hata Varyansları ve Açıklanan Varyans Değerleri

Faktörler	Madde no	λ	t	S.E.	R^2	Faktörler	Madde no	λ	t	S.E.	R^2
Güvenilirlik	M19	.77	20.33	.41	.59	Kollama	M37	.71	17.86	.50	.50
	M21	.79	21.20	.38	.62		M44	.69	16.92	.54	.46
	M18	.80	21.52	.37	.63		M42	.73	18.38	.47	.53
	M24	.83	22.90	.31	.69		M46	.74	18.78	.46	.54
	M14	.76	19.84	.43	.57		M35	.75	19.12	.44	.56
	M15	.78	20.72	.40	.60		M38	.74	18.85	.46	.54
	M12	.70	17.84	.52	.48		M41	.75	19.32	.44	.56
	M23	.81	20.03	.35	.65		M39	.71	17.60	.50	.50
	M17	.77	20.26	.42	.58	Düşünsel Benzerlik	M7	.58	12.28	.67	.33
	M16	.76	20.13	.42	.58		M6	.55	12.02	.60	.30
	M20	.74	19.28	.48	.54		M8	.66	15.03	.58	.42
	M26	.78	20.96	.39	.61		M11	.64	14.71	.59	.41
	M27	.81	21.99	.35	.65		M9	.62	13.97	.62	.38
	M13	.73	19.07	.47	.53		M5	.53	11.58	.73	.27
	M28	.80	21.76	.36	.64	Yakınlık	M59	.67	15.30	.56	.44
	M25	.73	18.87	.47	.53		M57	.62	13.82	.62	.38
	M29	.76	19.92	.43	.57		M60	.74	17.35	.46	.54
	M51	.81	21.60	.36	.64		M58	.57	12.61	.68	.32
Yetkinlik	M49	.73	18.74	.47	.53	Sosyo-Kültürel Benzerlik	M2	.65	14.37	.58	.42
	M53	.75	19.40	.44	.56		M3	.81	18.17	.35	.65
	M52	.82	22.04	.34	.66		M1	.62	13.56	.62	.38
	M50	.76	19.87	.42	.58						
	M55	.80	21.28	.37	.63						
	M54	.75	19.59	.44	.56						
	M48	.76	19.96	.42	.58						
	M56	.73	18.85	.47	.53						
	M63	.72	18.36	.49	.51						

Model uyum indeksleri verinin altı faktörlü çözümle tanımlanabileceğini göstermiştir. Modifikasyon endeksinde, işyerinde yakın arkadaşlık ilişkisine ilişkin nedenler gizil değişkeninde 6. (“Olumsuz olarak eleştirdiğimiz şeyler benzerdir”) ve 7. (“Kızdığımız durumlar ya da ifadeler benzerdir”) maddelerin, 12. (“Herhangi bir konuda beni arkamdan

bıçaklamaz”) ve 14. (“Bana karşı dürüsttür”) maddelerin, 23. (“Sözünün eridir”) ve 24. (“Samimiyetine her zaman güvenirim”) maddelerin, 38. (“İş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur”) ve 39. (“Her koşulda bana arka çıkar”) maddelerin, 49. (“İşyerinde gelişimime katkıda bulunur”) ve 50. (“İşyerinde bir şeyler ters gittiğinde farklı çözüm önerileri üretir”) maddelerin hatalarının ilişkili olabileceğine işaret edilmektedir. Bu maddeler aynı alt boyut altında oldukları ve birbirine oldukça benzer maddeler oldukları için bu madde çiftleri arasındaki hatalar ilişkilendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001). İlgili maddeler arasındaki korelasyonlar sırasıyla; 6. ve 7. maddeler 0.26, 12. ve 13. maddeler arası 0.20, 31. ile 34. maddeler arası 0.14, 45. ile 50. maddeler arası 0.21 ve son olarak da 42. ile 47. maddeler arası 0.16’dır.

Önerilen modifikasyonlar aynı gizil değişkenler altındaki maddelerin hatalarının ilişkilendirilmesini önerdiği ve bu maddelerin de birbirlerine oldukça benzer olmaları nedeniyle öneriler modele teker teker eklenmiştir. Eklenen her bir ilişki modeli anlamlı olarak daha iyi hale getirmiştir. En son model (5 hatanın ilişkilendirildiği), ilk modele göre anlamlı olarak veri ile daha uyumlu bulunmuş ve model uyum indeksleri de oldukça iyi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu iki modeli karşılaştırmak için ayrıca Ki-kare fark testi uygulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu teste göre bu madde çiftleri arasındaki hatanın ilişkilendirilmesi modeli anlamlı olarak veri ile daha uyumlu hale getirmiştir [$\chi^2_{fark}(6)$, N=507 = 533.74, $p < .001$]. Modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 2.7’de gösterilmektedir.

Tablo 2.7. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Model	χ^2	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RFI	NFI
İlk model	3621,06	3,40	0,069	0,77	0,74	0,97	0,96	0,96
Değiştirilmiş model	3087,32	2,91	0,061	0,79	0,77	0,98	0,96	0,96

Genellikle veri uyumu ölçümü sırasında örneklemin büyüklüğünden dolayı ki-kare değerleri anlamlı sonuçlar verir (Byrne 1989). Bu nedenle ki-kare değerini tek başına değerlendirmektense ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranını (χ^2/sd) kullanmak uygun görülmüştür. Bu modelde, Carmines ve McIver’in (1981) ve Tabachnick ve Fidell’in (2001) önerdiği gibi ki-kare ve sd (df) oranı 3’ün altında ve anlamlıdır ($\chi^2=3087.32$, $SD=1060$, $\chi^2/sd=2,91$, $p=.000$). GFI ve AGFI değerleri 0.70 in üzerinde bir değer olarak görülmektedir. Diğer uyum indekslerine bakıldığında ise CFI = 0.98, NFI = 0.96, RFI = 0.96 değerlerinin >0.90 değerinden büyük olması, RMSEA = 0.061 değerinin < 0.08 değerinden küçük olması veri seti ve model arasındaki uyumu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Hu and

Bentler, 1999). Bahsedilen uyum kriterleri genel olarak değerlendirildiğinde model kabul edilebilir düzeydedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin son halini 48 madde ve 6 alt boyut olarak belirlemiştir. Tüm sonuçlar bütün olarak sağlandığında, modele dâhil edilen tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu bulgular ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığının ve ölçeğin yapı geçerliliğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

2.3.5.2.4.3. Yakınsama Geçerliliği

Yakınsama geçerliliği için Fornell ve Larcker (1981)'a göre madde güvenilirliği, yapı güvenilirliği ve açıklanan ortalama varyans hesaplanmıştır. Ölçme modellerinde yapının birleşik güvenilirliği kullanılan başlıca ölçümlerdendir ve genellikle 0.70'den yüksek değerler kabul edilebilirdir (Hair ve diğerleri, 1998; Nunally, 1978). Birleşik güvenilirliği yüksek olan boyutlar “güvenilirlik, iş yetkinliği, kollama, düşünsel benzerlik, yakınlık, sosyo-kültürel benzerlik” tir.

Tablo 2.8. Faktör Yapı Güvenilirliği, Faktörler Arası Korelasyon ve AVE Değerleri

Boyutlar	Yapı Güvenilirliği	AVE ¹	Güvenilirlik	İş Yetkinliği	Kollama	Düşünsel Benzerlik	Yakınlık	Sosyo-kültürel Benzerlik
Güvenilirlik	.897	.483	1					
			.698 ^(**)					
İş Yetkinliği	.896	.466	.487	1				
			.621 ^(**)	.634 ^(**)				
Kollama	.863	.441	.385	.401	1			
			.576 ^(**)	.482 ^(**)	.492 ^(**)			
Düşünsel Benzerlik	.771	.369	.331	.232	.242	1		
			.505 ^(**)	.542 ^(**)	.539 ^(**)	.449 ^(**)		
Yakınlık	.745	.428	.255	.293	.290	.201	1	
			.406 ^(**)	.368 ^(**)	.374 ^(**)	.431 ^(**)	.328 ^(**)	
Sosyo-kültürel Benzerlik	.779	.541	0.164	0.135	0.139	0.185	.107	1

¹AVE= Average Variance Error (Ortalama Açıklanan Varyans)

** p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır

İşyerinde yakın arkadaşlıkları oluşturan unsurların boyutları arasındaki korelasyon değerleri yukarıdaki Tablo 2.8.'de gösterilmektedir ve tüm boyutlar 0.01 düzeyinde

anlamlıdır. En büyük korelasyon değeri güvenilirlik boyutu ile iş yetkinliği boyutu arasındadır ($R=0.698$). Daha sonraki değerler kollama ve iş yetkinliği boyutu arasında ($R=.634$) ve güvenilirlik ve kollama ($R=.621$) arasında azalarak devam etmektedir. Hem uyum indeks değerleri hem de korelasyon değerleri gerekli kriterleri sağladığı için işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinde yakınsama geçerliliğinin varlığından söz edilebilmektedir.

2.3.5.2.4.4. Diskriminant (Ayrışma) Geçerliliği

Bir diğer ölçüm modeli ise ortalama açıklanan varyans (AVE) hesabıdır. Bu değer 0.50'ye eşit veya bu değerden yüksek olması beklenendir (Bagozzi ve diğerleri, 1991; Fornell ve Larcker, 1981, s.46). Diskriminant (ayrışım) geçerliliği farklı yapılar arasındaki ayrışma derecesini göstermektedir. Ayrışma geçerliliği için Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği yöntem kullanılmıştır. Buna göre, bir yapıya ait ortalama açıklanan varyansın o yapının diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması (Ortalama açıklanan varyans $>$ Kor.²) gerektiğini ortaya koymaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Her bir boyut için hesaplanan birleşik güvenilirlikler Tablo 2.8.'de gösterilmektedir. İşyerinde yakın arkadaşlık ölçeği boyutları için AVE değeri hesaplanmış ve sosyo- kültürel benzerlik boyutu dışında kalan tüm boyutların 0.50'nin altında kaldığı tespit edilmiştir (Tablo 2.8.).

Keşifsel olarak nitelendirilebilecek ve ilk kez denenmiş teorik model test çalışmalarında 0.50'nin altında olan AVE değerleri görmezden gelinebilir. Yapılan ilk testler, ilk kez yeni model testinde kullanılan yeni ölçeklerdir ve bu yeni ölçeklerin mükemmel olması için ısrarda bulunmak uygun olmayabilir. Çünkü mükemmel bir çalışma elde edene kadar yeni bir bilgi üretilmemiş olmaktadır. Sonuç olarak ilk kez denenmiş ölçeklerde AVE değerinin yükseltilmesi için ölçeklerin tekrarlanması gerekmektedir (Ping, 2009).

2.3.5.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Oluşumları ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Model Oluşturma

Tezin nitel araştırma grubu üzerinde yapılan görüşme aşamasında işyerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan unsurlar tematik analiz yöntemiyle belirlenmiştir. 507 katılımcının yer aldığı pilot çalışma grubu üzerinde yapılan aşamada ise bu unsurlar faktör analizine tabi tutularak şekillendirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi ile de elde edilen faktör yapısı doğrulanmıştır. Tezin bu son aşamasında, ana çalışma grubu, yine 507 kişinin katılım gösterdiği başka bir örneklem üzerinde geliştirilen ölçüm aracı denenmiş ve iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşından duyulan memnuniyet aracı değişkenleri ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiler

yapısal eşitlik modeli üzerinde test edilmiştir. Bu bağlamda ana çalışma kapsamında yanıtlanması öngörülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

Hipotez 1: Yakın arkadaşlık ilişkilerinin özellikleri iş tatminini ve dolayısıyla işten ayrılma davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak arkadaşlıktan algılanan destek, ilişki tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla etkileyecektir.

Hipotez 2: İşyerinde yakın arkadaşlıklar cinsiyet, eğitim ve yaş gibi belli demografik özelliklere göre değişecektir.

2.3.5.3.1. Örneklem

Tezin ana çalışmasına Antalya şehir merkezi ve Lara Kundu Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otel çalışanları katılmıştır. Bu aşama için toplam 1300 form dağıtılmıştır. Araştırmacı tarafından bizzat dağıtılan formların geri dönüş sayısı 621'dir. 99 form hatalı doldurulma gerekçesiyle araştırmaya ait veri grubundan çıkartılmıştır. Ayrıca veri temizleme ve hazırlama kısmında kayıp veri, tek yönlü ve çok yönlü uç değer, normallik ve doğrusallık incelemeleri ardından 15 veri daha veri setinden çıkartılmış, araştırmanın analizlerine 507 katılımcı üzerinden devam edilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 507 katılımcıya ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, departmanı, departman görevi, işletmedeki hizmet süresi, sektördeki hizmet süresine ilişkin demografik bulgular yüzde ve frekans dağılımları Tablo 2.9. ve Tablo 2.10.'da yer almaktadır.

Araştırmaya katılan toplam 507 katılımcının cinsiyetlerine göre bulguları incelendiğinde %37,7'si ($N = 191$) kadın, %59,4'ü ($N = 301$) erkektir. Genel olarak konaklama işletmelerinde çalışanların daha çok erkek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Demografik bilgilerde yer alan sorularda 15 kişi cinsiyetleri ile herhangi bir bilgi bildirmemiştir. Diğer taraftan medeni durumlarına göre elde edilen bulgularda ise katılımcıların 240'ı evli ve 251'i bekârdır. Diğer bir deyişle toplam katılımcıların % 49,5'inin bekâr ve %47,3'ünün evli olması, konaklama işletmelerinde bekârların öncelikle istihdam edilmesi kadar artık evlilerin de istihdam edildiğini göstermektedir.

Tablo 2.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	191	37,7
Erkek	301	59,3
Cevaplamayanlar	15	3
<i>Toplam</i>	507	100
Medeni durum		
Evli	240	47,3
Bekâr	251	49,5
Cevaplamayanlar	16	3,2
<i>Toplam</i>	507	100
Yaş		
24 ve altı	88	17,4
25-30 arası	168	33,1
31-34 arası	120	23,6
35-40 arası	82	16,2
41-44 arası	31	6,1
45 ve üstü	17	3,4
Cevaplamayanlar	1	0,2
<i>Toplam</i>	507	100
Eğitim		
Ortaöğretim	57	11,2
Lise	191	37,7
Lisans	238	46,9
Yüksek	13	2,6
Lisans/Doktora		
Cevaplamayanlar	8	1,6
<i>Toplam</i>	507	100

Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin bulgular incelendiğinde anketi cevaplayanların %17,4'ünün (88 kişi) 24 ve altı, %33,1'inin (168 kişi) 25-30 arasında, %23,6'sının (120 kişi) 31-34 arasında ve %16,2'sinin (82 kişi) 35-40 arasındaki yaş aralıklarında oldukları görülmektedir. 30 yaş altında yer alan çalışanların sayısının yaklaşık olarak toplam çalışanların % 74'ünü oluşturması konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin daha genç ve dinamik bir özelliğe sahip olmasının gerekliliğini göstermektedir. Bunun nedeni konaklama işletmelerinde verilen hizmetin de dinamik bir yapıya sahip olması ve süreklilik

arz etmesi gösterilebilir. Yaş grubu ile diğer oranlar ise, %6,1'i (31 kişi) 41-44 yaş arası, %3,4'ü (17 kişi) 45 yaş ve üstü grubunda oldukları görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç, turizm konaklama sektöründe çalışanların istihdamında önceki yıllara göre eğitim seviyesinin yükselmeye başlaması, çalışanların kalifiyeli elemanlar olarak yetiştirilmesi ve sektöre kazandırılmasının bir göstergesi olarak görülebilir. Oransal olarak incelendiğinde %11,2'sinin ortaöğretim, %37,7'sinin lise, %46,9'unun lisans ve %2,6'sının yüksek lisans/doktora mezunu oldukları görülmektedir. Üniversite mezunları ön lisans ya da lisans olarak ayrışmamış, her iki grup lisans eğitimi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2.10. Katılımcıların Çalışma Durumuna İlişkin Değerler

	Sayı	Yüzde
Örgütsel Kademe		
Çalışan	297	58,5
Şef	122	24,1
Müdür	78	15,4
Cevaplamayanlar	10	2
<i>Toplam</i>	507	100
İşletmedeki çalışma süresi (Ort.)	~ 47 ay	
Turizm sektöründe çalışma süresi (Ort.)	~ 114 ay	

Kişisel özelliklere ilişkin sayısal ve yüzdesel dağılım tablosunun ikincisi (Tablo 2.10.) daha çok çalışma durumuyla ilgili olduğu için ayrıca değerlendirilmiştir. Bu tabloda yer alan katılımcıların tamamı tam zamanlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan katılımcıların örgütsel kademedeki durumları incelendiğinde %58,5'i (297 kişi) çalışan, %24,1'i (122 kişi) şef ve %15,4'ü (78 kişi) müdür olarak görev almaktadır. Katılımcıların mevcut işletmelerinde çalışma süreleri ortalama 47 ay (3,9 yıl), turizm sektöründe çalışma süreleri ortalama 114 ay (9,5 yıl)'dır.

Tablo 2.11. Katılımcıların ve İşyerinde Yakın Arkadaşlarının Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Kademesine Göre Demografik Karşılaştırması

	Sayı		Sayı
Cinsiyet		Örgütsel kademe	
(katılımcı-arkadaş)		(katılımcı-arkadaş)	
Kadın-kadın	158	Çalışan-çalışan	230
Kadın-erkek	32	Çalışan-şef	39
Erkek-erkek	256	Çalışan-müdür	10
Erkek-kadın	39	Şef-çalışan	27
<i>Toplam</i>	<i>485</i>	Şef-şef	76
Medeni durum		Şef-müdür	14
Bekâr-bekar	83	Müdür-çalışan	6
Bekâr-evli	165	Müdür-şef	16
Evli-evli	78	Müdür-müdür	55
Evli-bekâr	157	<i>Toplam</i>	<i>473</i>
<i>Toplam</i>	<i>483</i>		

Yukarıdaki karşılaştırmalı Tablo 2.11.'de cinsiyet değişkenine bakıldığında kadınların 158'inin ve erkeklerin 256'sının aynı cinsiyete sahip arkadaşlık kurdukları görülmektedir. Medeni durumlara ilişkin değişkende ise 165 bekâr katılımcının evli bir arkadaşına sahip olduğunu, 157 evli katılımcının ise bekâr bir arkadaşına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle bekâr katılımcıların daha çok evli, evli katılımcıların ise daha çok bekâr arkadaşlara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel kademe değişkeninde ise çalışanların, şeflerin ve müdürlerin çoğunlukla yakın akran arkadaşlıklara sahip olduğundan söz edilebilir. Alt kademe çalışanların 230'u işyerinde arkadaşının kendisi gibi çalışan, şef konumunda çalışanların 76'sı kendisi gibi şef ve müdür olarak hizmet verenlerin 55'i kendisi müdür olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.5.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan soru formu yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründe ve mevcut işyerinde çalışma sürelerini içeren demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların işyerinde yakın arkadaşının cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi genel demografik özellikleri ile her iki tarafın arkadaşlıklarının ne kadar

süredir devam ettiğini içeren sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışmanın pilot aşamasında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği sınanan işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise işyerinde algılanan iş arkadaşları desteği, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu örneği EK-3'te verilmiştir.

2.3.5.3.2.1. İşyerinde Yakın Arkadaşlık

Tezin pilot aşamasında geliştirilen “İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeği” “güvenilirlik”, “iş yetkinliği”, “kollama”, “düşünsel benzerlik”, “yakınlık” ve “sosyo-kültürel benzerlik” alt ölçeklerinden oluşmakta ve işyerinde yakın arkadaşlıkları ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin maddeleri, güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili bilgiler ölçeğin yapılandırma sürecinde detaylı olarak anlatılmaktadır. İşyerinde yakın arkadaşlıkları tespit etmeye yönelik beş noktalı (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılmıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ve 48 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte, “*güvenilirlik*” (örn., hiçbir zaman iyi niyetimi kötüye kullanmamıştır), “*iş yetkinliği*” (örn., işle ilgili bilgisine güvenirim), “*kollama*” (örn., iş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur), “*düşünsel benzerlik*” (örn., hayata bakış açılarımız birbirine benzerdir), “*yakınlık*” (örn., benim için özel günlerde sürprizler yapar) ve “*sosyo-kültürel benzerlik*” (örn., kültürel özelliklerimiz (aile yapısı, gelenekler, hemşeri olma gibi) açısından birbirimize benzeriz) maddeleri yer almaktadır. Araştırmanın ana çalışmasına ait iç tutarlılık katsayısı 97.3'tür.

2.3.5.3.2.2. Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Wasti (2000) ve Özdevecioğlu (2003)’nun çalışmalarında kullandığı örgütsel bağlılık ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği 5 noktalı (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) aralıklı bir ölçektir. Bu ölçeğe ait alt boyutlar “*duygusal bağlılık*” (örn., kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum), “*normatif bağlılık*” (örn., işyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır) ve “*devam bağlılığı*” (örn., benim için avantajlı olsa bile, işyerimden ayrılmak bana doğru gelmiyor) maddelerinden oluşmaktadır. Özdevecioğlu (2003)’nun yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın iç tutarlılık katsayısı 0.85 bulunmuş, bu çalışmada ise aynı ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır.

2.3.5.3.2.3. İş Tatmini

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenebilmesi için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçeğin, Türkçe'ye uyarlanmış (Bilgin, 1995) şekli kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmakta olup bunların ikisi ters puanlanmakta ve cevaplayıcı en az 5, en fazla 25 puan alabilmektedir. “İşimi çoğu zaman severek yaparım” ve “Mutluluğu, en çok işimdeyken buluyorum” ifadeleri ölçekteki ifadelere örnektir. “İşyerinde zaman geçmek bilmiyor” ifadesi ise ters puanlanan iki ifadeden biridir. Katılımcıların beş noktalı (1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum) bir ölçek üzerinden ifadeleri yanıtlamaları istenmiştir. İş tatmini ölçeği aynı zamanda Aktaş Alan (2011)'in doktora tez çalışmasında da kullanılmış ve güvenilirlik değeri 0.75 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach Alpha değeri de 0.75 olarak bulgulanmıştır.

2.3.5.3.2.4. İş Arkadaşları Desteği

İş arkadaşlarının desteğini ölçmek için Caplan vd. (1975) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Erben (2008) tarafından da kullanılan 4 maddelik iş arkadaşları desteği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerine “iş arkadaşlarımdan desteği ile işimdeki problemleri çözebilirim” maddesi örnek teşkil etmektedir. Katılımcılardan, ölçek maddelerini 1’den 6’ya kadar (1-kesinlikle katılmıyorum, 6-kesinlikle katılıyorum) 6 noktalı Likert tipi ölçek üzerinden yanıtlamaları istenmiştir. Erben (2008)’in yaptığı çalışmada iş arkadaşı desteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.73’tür. Bu çalışmada ise iş arkadaşı desteğine ait Cronbach Alpha katsayısı 0.74’tür.

2.3.5.3.2.5. İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin

Araştırmada katılımcıların iş arkadaşlarından duydukları tatmin seviyelerini ölçebilmek amacıyla Spector (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinde yer alan iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutu kullanılmıştır. İş tatmini soru ölçeği 6’lı Likert tipinde uygulanmaktadır. Kullanılan ölçek daha önce ülkemizde bir takım çalışmalarda (Özyer, 2010, Ergeneli ve Eryiğit, 2001, Aşan ve Özyer, 2008) kullanılmış ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Ölçekte yüksek skorlar yüksek iş arkadaşları tatmini seviyesine, düşük skorlar ise düşük iş arkadaşları tatmini seviyesine işaret etmektedir. Sorular, “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “6= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır. Özyer (2010)’in yaptığı çalışmada iş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.74 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise bu katsayı .50’dir.

2.3.5.3.2.6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti ölçüm aracı 3 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılara 5 noktalı (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) Likert tipi ölçek üzerinden maddeleri yanıtlamaları istenmiştir. Bu ölçek Morrison (2004)'un işyerinde informal ilişkilere yönelik yapmış olduğu çalışmada kendisi tarafından kullanılmış ve iç güvenirlik katsayısı 0.82 olarak ifade edilmiştir. Ölçek maddelerinin Türkçe geçerliliğine yapılan yazın taramasında rastlanmadığından, bu üç madde araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bir başka İngilizce dil bilgisine hakim araştırmacı tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek çeviri konusundaki dil sıkıntıları giderilmiştir. Bu çalışmada kullanılan işten ayrılma niyetine ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.74'tür.

2.3.5.3.3. İşlem

İşyerinde yakın arkadaşlık örüntülerini belirlemek ve bunun örgütsel değişkenler (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini) üzerindeki etkisini anlamak için oluşturulan form, Antalya şehir merkezi ve Lara Kundu Bölgesi'nde yer alan beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Formların dağıtımı araştırmacı ve anketör yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Anketörler çalışmanın önemi ve amacıyla ilgili bilgilendirilmiş, ayrıca uygulanacak form hakkında detaylı bilgi sunulmuştur. Katılımcılar, uygulama öncesinde, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve ankette yer alan tüm sorulara eksiksiz cevap vermeleri istenmiştir. Araştırma için hazırlanan formun uygulama süresi 15-20 dk. arasında değişmektedir. Formların büyük bir çoğunluğu çalışanların işyerine gidilerek birebir uygulanmış, bir kısmı insan kaynakları çalışanları tarafından uygulatılmış, diğer bir kısmı da internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan anketin üçüncü kısmında yer alan işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeği ile ilgili bölümü doldururken işyerinden en yakın arkadaşını düşünerek cevaplamaları istenmiştir.

2.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında ana çalışmaya ait elde edilen verilerin çeşitli istatistikî analizlere tabi tutulması sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki kısımlarda verilmiştir. İlk olarak, ana çalışmaya ait veri gürubuna veri temizleme ve hazırlama işlemi uygulanmıştır. İkinci aşamada, ana çalışmaya ait değişkenlerin betimleyici istatistikleri sunulmuştur. Son olarak ise tezin hipotezlerine ilişkin yapılan testlere dair bulgulara yer verilmiştir. Araştırma verilerine yönelik yapılan t-Testi ve ANOVA analizi yöntemleri SPSS 17.0 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Ayrıca araştırmanın ölçüm modeli ve yapısal eşitlik model testi için LISREL 9.1 paket programı kullanılmıştır.

2.4.1. Verilerin Hazırlanması

Tezin ana analizi öncesinde tüm değişkenlerin veri girişi doğruluğu incelenmiştir. 7 adet kayıp verinin varlığı tespit edilip veri dosyasından çıkartılmıştır. Özellikle madde formunda yer alan tüm ölçek önermelerinin işaretlenmiş olması istenmektedir. Fakat bazı az sayıdaki verilerde birkaç maddenin kayıp değer alması göz ardı edilmiştir. Bu maddeler tamamen birbirinden bağımsız ve rastgele kayıp değer alan ifadelerdir. Birbirinden bağımsız olarak kayıp değer alan birkaç maddenin ilgili oldukları veriler veri dosyasından çıkartılmamıştır. En yüksek kayıp değer yüzdesi %2.6'dır. Tabachnick ve Fidell (2007)'e göre kayıp değeri %5'ten az olan veriler veri setinde uygulama içinde kalabilmektedir. Bu nedenle, ileriki analizlerde tüm örnekleme bir tutmak için eksik değerleri hesaplanan ölçek puanları, madde ortalama puanları ile değiştirilmiştir. Eksik değerlerin ölçek ortalama puanları ile yer değiştirilmesinin ardından veri setinde tek yönlü ve çok yönlü uç değerlere sahip veri olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan inceleme sonucu 1 veride tek yönlü, 7 veride çok yönlü uç değer olduğu bulgulanmıştır. Aşırı uçlardaki verilerin normal verilerden uzaklığını hesaplayarak veri temizleme yönteminde kullanılan Mahalanobis uzaklık değerleri nedeniyle tespit edilen çok yönlü ve tek yönlü uç değerler analiz dışında bırakılmıştır. Normal dağılım doğrultusunda skewness ve kurtosis değerlerinin de kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Verilerin hazırlanması ve temizlenmesi sürecinde toplam 15 veri çıkarılmış ve analizlere 507 veri üzerinden devam edilmiştir.

2.4.2. Betimleyici İstatistikler

Tezin ana çalışmasına ait değişkenlerin betimleyici istatistik sonuçları (ortalama değer, standart sapma ve değer aralıkları) ve bu değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 2.12.'de sunulmuştur. Katılımcıların işyerinde yakın arkadaşlıkları belirleyen öncüllerden en fazla güvenilirlik boyutuna eğilim gösterdikleri görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Güvenilirlik}}=4.27$). Benzer bir eğilim iş yetkinliği boyutunda da dikkat çekmektedir ($\bar{X}_{\text{İş Yetkinliği}}=4.12$). Daha sonra katılımcıların sırasıyla kollama alt boyutu ($\bar{X}_{\text{Kollama}}=3.92$), düşünsel benzerlik ($\bar{X}_{\text{Düş. Benzerlik}}=3.89$), yakınlık ($\bar{X}_{\text{Yakınlık}}=3.66$) ve sosyo-kültürel benzerlik ($\bar{X}_{\text{Sos_Kül. Benzerlik}}=3.43$) alt boyutlarının ortalamalarını da orta düzeyin üstünde puanladıkları görülmektedir. Ana çalışmaya katılan katılımcıların yakın arkadaşlık ilişkisini belirleyen çalışmanın alt boyutlarına orta değerler üzerinde, hatta güvenilirlik ve iş yetkinliği boyutlarının yüksek değer aldığı da söylenebilir, ortalama bir değer puan değeri verdiğini söylemek mümkündür. Bununla beraber katılımcıların iş arkadaşlarından algılanan destek ($\bar{X}=4.09$) ve iş arkadaşlarından duyulan

memnuniyet ($\bar{X}=4.07$) ortalamaların da yüksek olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ($\bar{X}=3.68$), normatif bağlılık ($\bar{X}=3.26$) ve devam bağlılığı ($\bar{X}=3.28$) boyutları ortalamaları ise orta değer aralığında yer almaktadır. Katılımcıların işinden duydukları genel tatmin ortalaması ($\bar{X}=4.37$) yükseğe yakın bir değer iken buna paralel işten ayrılma niyeti ortalaması ise düşüktür ($\bar{X}=2.80$).

Tablo 2.12.'de gösterilen değişkenler arasında korelasyon bulgularına göre, öncelikle işyerinde yakın arkadaşlık ilişkisi alt boyutları arasında korelasyon değerlerinin hepsi beklenen pozitif yönde gerçekleşmiştir. Güvenilirlik boyutu ile iş yetkinliği boyutu ($r=.78$, $p<.001$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Güvenilirlik boyutu ile kollama boyutu ($r=.61$, $p<.001$), iş yetkinliği ile kollama boyutu ($r=.56$, $p<.001$), düşünsel benzerlik ile güvenilirlik ($r=.59$, $p<.001$), iş yetkinliği ($r=.56$, $p<.001$), ve kollama ($r=.59$, $p<.001$) arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır. Yakınlık boyutunun yakın işyeri arkadaşlık ilişkilerinin diğer boyutları arasında ise orta ve zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Yakınlık boyutunun güvenilirlik boyutu ile arasında ($r=.44$, $p<.001$) zayıf düzeyde, iş yetkinliği ile arasında ($r=.39$, $p<.001$) zayıf düzeyde, kollama ile arasında ($r=.46$, $p<.001$) zayıf düzeyde ve düşünsel benzerlik ile arasında ($r=.56$, $p<.001$) orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkiden söz edebilmekteyiz. Ölçeğin son boyutu olan sosyo-kültürel benzerlik boyutunun da ölçeğe ait diğer boyutlar arasındaki ilişkisi orta ve zayıf düzeyde pozitif ilişkili olarak bulunmuştur.

Tablo 2.12. Alt Boyutlara Ait Betimleyici İstatistik ve Korelasyon Değerleri

	Min	Max	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.GÜVEN	1	5	4.27	.72	1												
2.YETK	1	5	4.12	.78	.78**	1											
3.KOL	1	5	3.92	.84	.61**	.56**	1										
4.DÜŞ_BENZ	1	5	3.89	.76	.59**	.56**	.59**	1									
5.YAKINLIK	1	5	3.66	.93	.44**	.39**	.46**	.56**	1								
6.SOS_KÜL_BEN	1	5	3.43	1.04	.33**	.35**	.36**	.50**	.54**	1							
7.DUY_BAĞ	1	5	3.68	.96	.37**	.37**	.18**	.27**	.20**	.15**	1						
8.DVM_BAĞ	1	5	3.28	.84	.14**	.22**	.15**	.23**	.15**	.19**	.57**	1					
9.NORM_BAĞ	1	5	3.26	.91	.14**	.21**	.14**	.20**	.09*	.18**	.57**	.72**	1				
10.İŞ_AYR_NYT	1	5	2.80	1.10	-.12**	-.09**	-.03	-.06	.00	.03	-.24**	.02	-.04	1			
11.İŞ_ARK_DST	1	6	4.09	.98	.33**	.38**	.28**	.30**	.24**	.23**	.48**	.39**	.39**	-.04	1		
12.TAT_ARK	1	6	4.07	.89	.28**	.22**	.12**	.19**	.14**	.10*	.34**	.07	.10*	-.37**	.33**	1	
13.TAT_İŞ	1	6	4.37	1.03	.29**	.27**	.12**	.24**	.10*	.08	.62**	.34**	.40**	-.47**	.36**	.43**	1

* p< .05; ** p< .01

Not: GÜVEN=Güvenilirlik; YETK=Yetkinlik; KOL=Kollama; DÜŞ_BENZ=Düşünsel Benzerlik; YAKINLIK=Yakınlık; SOS_KÜL_BEN=Sosyo-kültürel Benzerlik; DUY_BAĞ=Duygusal Bağlılık; DVM_BAĞ=Devam Bağlılığı; NORM_BAĞ=Normatif Bağlılık; İŞ_AYR_NYT=İşten Ayrılma Niyeti; İŞ_ARK_DST=İş Arkadaşı Desteği; TAT_ARK=İş Arkadaşından Duyulan Tatmin TAT_İŞ=İşinden Duyulan Tatmin

İşyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin alt boyutları ile soru formunda yer alan diğer ölçeklerin alt boyutları arasında $r=.10$ ila $r=.40$ ($p <.001$ ve $p<.05$) arasında değişen düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir. Yalnızca işten ayrılma niyeti boyutu güvenilirlik ($r=-.12$, $p<.001$) ve iş yetkinliği ($r=-.09$, $p<.001$) boyutu ile düşük düzeyde negatif yönde ilişkilidir.

2.4.3. Önerilen Modele İlişkin Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından ayrıldığı nokta, ölçekteki maddelerden hangilerinin, hangi örtük değişkenin ögesi olacağının araştırmacı tarafından belirlenmesidir. Böylece her bir maddenin ilişkilendirilen değişkene ait faktör yükleri hesaplanır. Diğer değişkenlere olan faktör yükleri hesaplanmaz. Tezin ana çalışmasına ait değişkenlerin ilişkilendirilmesine dair yapısal eşitlik modeli uygulamasında tek aşamalı yaklaşımla model testi (Şimşek, 2007, s.117-127) uygulanmış ve Tablo 2.13.'te çalışmanın ölçüm modeline ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Tablo 2.13.'te görüldüğü gibi, iş yerinde yakın arkadaşlık bağları değişkeni 6 boyut, örgütsel bağlılık değişkeni 3 boyut, iş tatmini değişkeni 5 madde, işten ayrılma niyeti değişkeni 3 madde, iş arkadaşlarından algılanan destek değişkeni 4 madde ve son olarak iş arkadaşlarından duyulan tatmin değişkeni 3 madde ile açıklanmaktadır. Tablo 2.13.'te ölçüm modelinin standardize değerleri, standart hataları, t değerleri ve açıklanan varyans (R^2) değerleri bulunmaktadır. Standardize değerlerin 1'in üzerinde olmaması, t değerinin de en az 1,96 olması gerekmektedir. İş arkadaşlarından duyulan tatmin boyutunda “birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde kendimi daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum” önermesinin ölçüm modelinde yer alan t değerinin anlamsız çıkması nedeniyle ilgili önerme modelden çıkartılmıştır. İş arkadaşlarından duyulan tatmini oluşturan 4 maddelik önerme 3 maddeye indirgenmiştir. Tablo 2.13.'te de görüldüğü gibi tüm değerler uygundur.

Tablo 2.13. Ölçüm Modeline İlişkin Bulgular

Örtük ve Gözlenen Değişkenler	β	S.E	t	R²
<i>İş Yerinde Yakın Arkadaşlık</i>				
Güvenilirlik	.78	.40	19.24	.60
İş Yetkinliği	.73	.47	17.47	.53
Kollama	.76	.43	18.74	.57
Düşünsel Benzerlik	.80	.36	20.10	.64
Yakınlık	.62	.61	14.54	.39
Sosyo Kültürel Benzerlik	.49	.76	10.52	.24
<i>Örgütsel Bağlılık</i>				
Duygusal Bağlılık	.88	.23	21.80	.77
Normatif Bağlılık	.64	.59	14.93	.41
Devam Bağlılığı	.66	.56	15.54	.44
<i>İş Arkadaşlarından Alınan Destek</i>				
İşimle ilgili her fikrimde iş arkadaşlarımla iş birliği veya görüş birliği içinde olurum.	.80	.35	20.92	.65
İş arkadaşlarımdan desteği ile işimdeki problemleri çözebilirim.	.88	.23	23.91	.77
İş arkadaşlarım ya da takım arkadaşlarım işimi bitirmemde bana destek olurlar.	.79	.37	20.54	.63
İş arkadaşlarım işimi bitirmem için beni sıkıştırırlar.	.23	.94	5.07	.06
<i>İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin</i>				
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımı severim.	.79	.37	18.09	.63
İş arkadaşlarım arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	.68	.54	15.52	.46
Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	.13	.98	2.63	.02
<i>İş Tatmini</i>				
İşimi severek yaparım.	.67	.56	15.98	.44
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	.70	.50	17.21	.50
Mevcut işimden çok memnunum.	.85	.28	22.17	.72
İşimi tatsız buluyorum.	.42	.82	9.24	.18
İşyerinde zaman geçmek bilmiyorum.	.38	.86	8.22	.14
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>				
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	.76	.42	16.85	.58
İmkânım olsa önümüzdeki bir yıl içinde kendi işimde çalışıyor olurum.	.50	.75	10.92	.25
Gelecek yıl bu zamanlarda muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	.86	.26	19.06	.74

Ölçüm modelinde tüm t değerlerinin anlamlı olması modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için tek başına yeterli bir kriter değildir. Ölçüm modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin (Goodness-of-fit statistics) de istenen düzeyde olması gerekmektedir (Şimşek, 2007, s.10).

Ölçüm modeline ilişkin ilk analizde bazı uyum iyiliği değerlerinin düşük çıktığı ve modifikasyon indeksinin verdiği öneriler doğrultusunda hata ilişkilendirilmesi yapılmıştır. Bu hata ilişkilendirmeleri güvenilirlik ve iş yetkinliği boyutlar arasında, normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında, düşünsel benzerlik ve sosyo-kültürel benzerlik arasında, sosyo-kültürel benzerlik ve yakınlık arasında ve son olarak iş tatmini boyutunda yer alan “işimi tatsız buluyorum” ile “iş yerinde zaman geçmek bilmiyorum” maddeleri arasındadır.

Tablo 2.14. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RFI	NFI
956,96	4,12	0,07	0,84	0,79	0,94	0,92	0,92

Yukarıdaki Tablo 2.14.’te ölçüm modeline ait uyum iyiliği indekslerinin 0 ile 1 arasında değişen bir aralıkta olabileceği, >.90’dan büyük değerlerin mükemmel modeli işaret ettiği belirtilmektedir (Kelloway’dan akt., Uzun, 2007, s. 188). Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, her ne kadar beklenen kriterlerin biraz altında olsa da, araştırma kapsamında toplanan verilerin ölçüm aracı geliştirme aşamasındaki bir çalışma için kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, ölçüm modelinin doğrulandığı ve yapısal modelin test edilme sürecine geçilebileceğini göstermiştir.

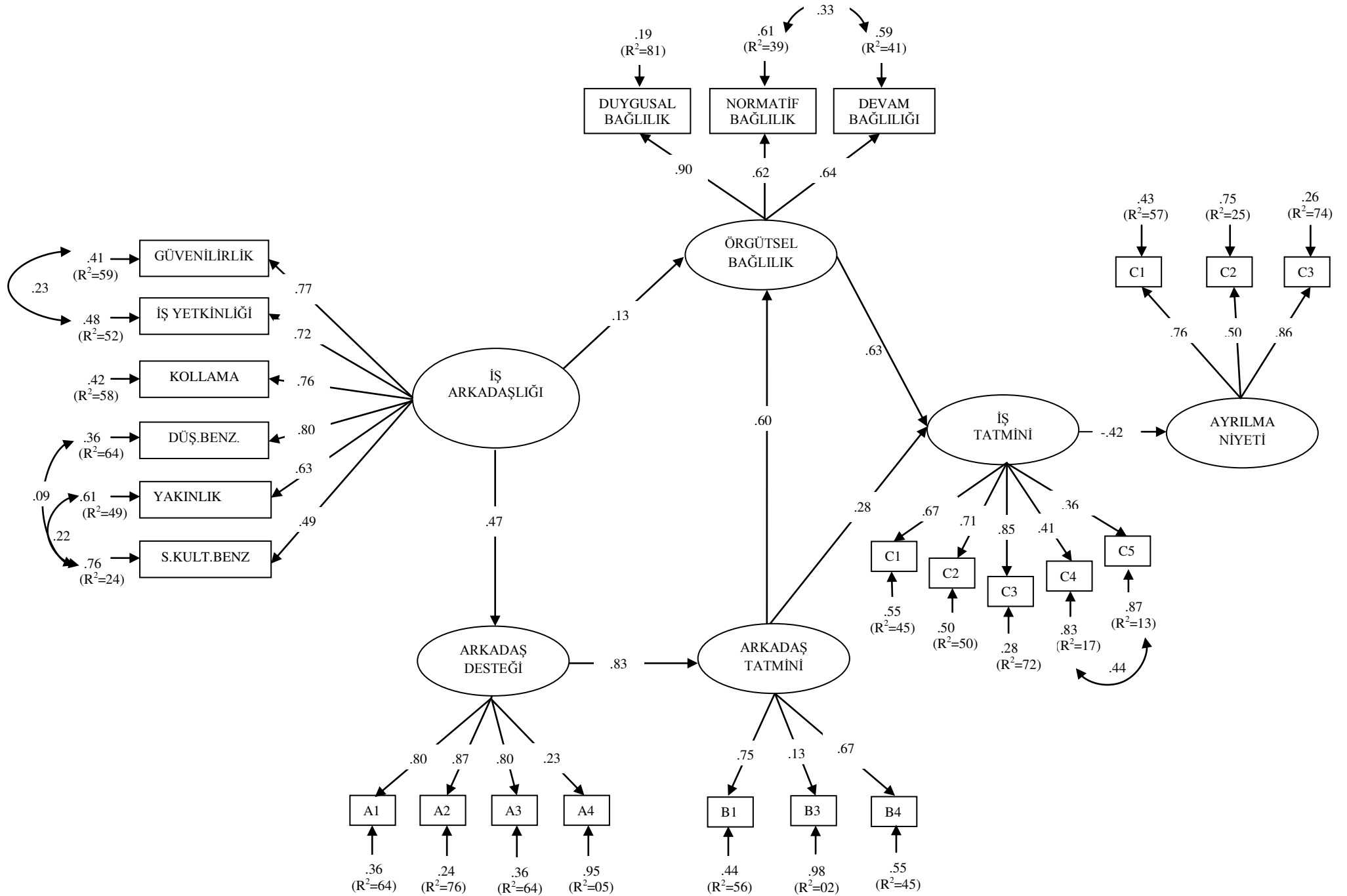
2.4.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki Bağların İncelenmesine Yönelik Yapısal Denklem Modeli

Bu araştırmada konaklama işletmelerinde çalışanların işyerinde yakın arkadaşlık bağlarının, algılanan iş arkadaşları desteği, iş arkadaşlarından duyulan tatmin, örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere ait Şekil 2.3.’te gösterilen, önceki kavramsal ve teorik ilişkilerin test edilmesi ve bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini göstermek amacıyla yapısal denklem modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Kuramsal alt yapı ile oluşturulan bu nedensel ilişkiler, yol diyagramları aracılığıyla yapısal modeli oluşturan bir dizi yapısal denkleme dönüştürülmüştür. Araştırmada ölçüm modelinin anlamlılığı saptandıktan sonra kurulan hipotezler doğrultusunda oluşturulan model test edilmiştir.

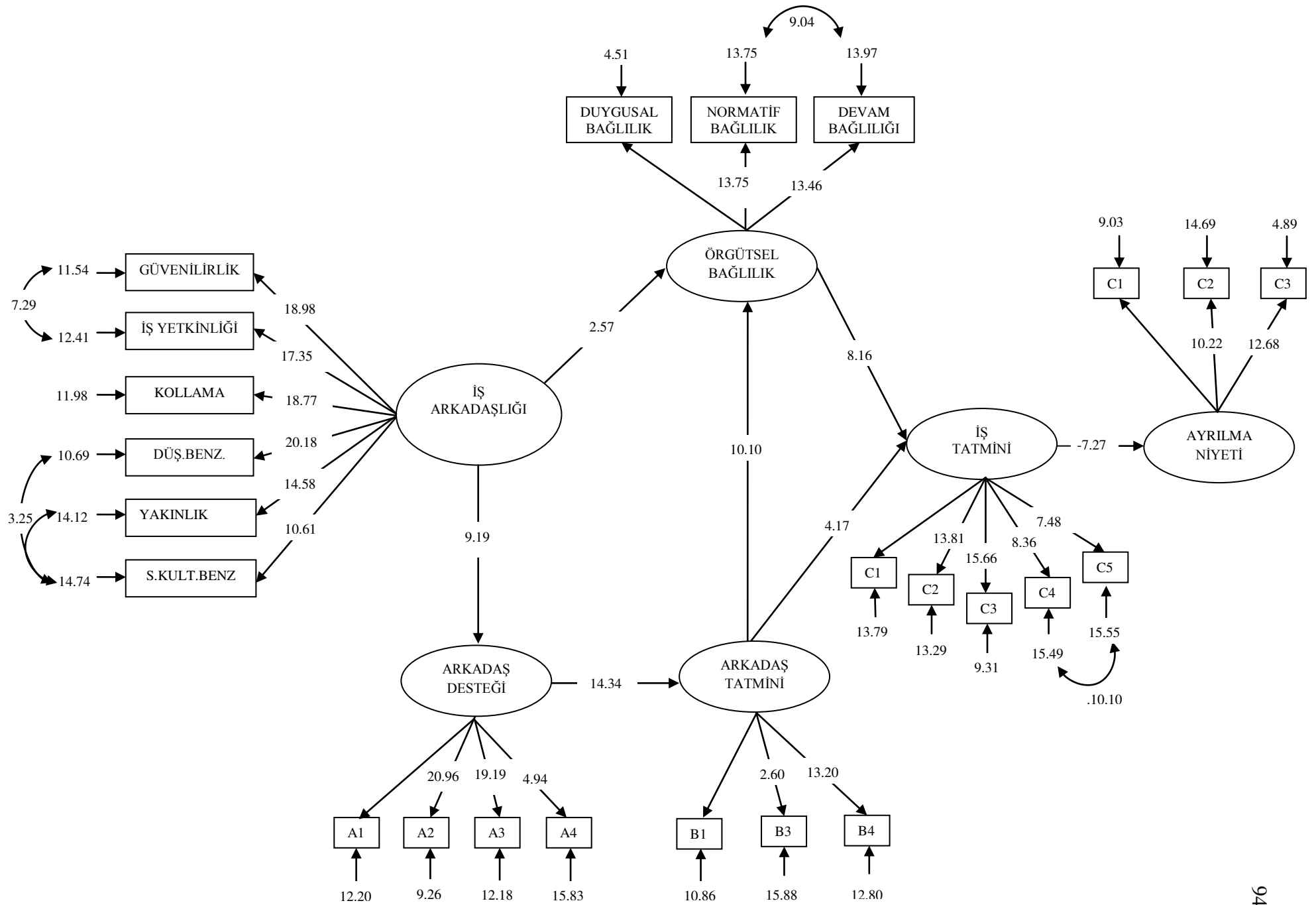
Çalışmada kullanılan değişkenler, işyeri arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti gibi, arasındaki ilişkiler ilgili yazında ikili ilişkiler olarak çok sayıda çalışılmıştır. Bu çalışmada ise bahsedilen bu değişkenler bütünlükçü bir yaklaşımla tek bir model kapsamında incelenmiştir. Özellikle olarak, iş arkadaşlarından algılanan destek, örgütsel bağlılık, iş arkadaşlarından duyulan tatmin ve iş tatmini değişkenlerinin; iş arkadaşlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki

olası aracı etki rolleri incelenmektedir. Bu değişkenlerin ilgili yazında ayrı ayrı çalışıldığı ve her biri arasında yüksek ilişki olabileceği göz önüne alındığında, Kenny ve arkadaşlarının (2006) önerdiği gibi öncelikle bağımsız değişkenlerden aracı değişkenlere ve bağımlı değişkenlere olan ilişkiler, ayrıca aracı değişkenlerden bağımlı değişkenlere olan ilişkiler tanımlanmıştır (fully saturated models). Daha sonra ilgili modelde istatistiksel olarak anlamsız olan bütün bağlantılar (beta değerleri) tek tek çıkarılarak model sürekli olarak yeniden test edilmiştir. Bu süreç içerisinde, eğer modifikasyon endeksinde her hangi bir ilişkinin yeniden anlamlı olabileceği işaret edilirse, bu ilişki tekrar model içerisinde tanımlanmıştır. En son model (sunulan model), bütün anlamsız ilişkilerin çıkarıldığı, sadece anlamlı ilişkilerin bulunduğu modeldir.

Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenleri gözlenen değişkenlere bağlayan standardize edilmiş değerler λ_x (Lambda-x) olarak adlandırılmakta ve ilgili gözlenen değişkenin gizil değişken açısından önemini ortaya koymaktadırlar (Şimşek, 2007, s.85). Bu değerler incelendiğinde tüm gözlenen değişkenlerin gizil değişkenin ölçümüne olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir. Elde edilen t değerleri ise her bir gözlenen değişkenin gizil değişken tarafından ne derece anlamlı yordandığını ortaya koymaktadır. .05 anlamlılık düzeyi için eşik t değeri 1.96, .01 anlamlılık düzeyi için ise 2.576'dır (Şimşek, 2007, s.86). Yapısal modeldeki ölçeklerin gözlenen değişkenleri ve birbirleriyle aralarındaki ilişkinin anlamlılığı ise " t " değerleri ile gösterilmiştir. Modele ilişkin t değerleri incelendiğinde iş arkadaşlarından duyulan tatminini açıklayan B2 gizil değişkeninin .05 anlamlılık düzeyinde, geri kalan tüm gözlenen değişkenlerin gizil değişken tarafından .01'lik anlamlılık düzeyinde yordanabildiği görülmektedir (Şekil 2.3.).



Şekil 2.3. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları, Algılanan İş Arkadaşları Desteği, İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişki Modeline İlişkin Beta ve Açıklanan Varyansların Diyagram Gösterimi



Şekil 2.4. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları, Algılanan İş Arkadaşları Desteği, İş Arkadaşlarından Duyulan Tatmin, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişki Modeline İlişkin t Değerleri Gösterimi

Yapısal denklem çalışmalarında modelde öngörülen ilişkiler, beklentiler doğrultusunda çıksa bile, modele ilişkin son değerlendirmeyi yapabilmek için uyum iyiliği istatistikleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine bakmak gerekmektedir. Bu değerler, her bir modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza olanak tanırırlar (Şimşek, 2007, s.13). Uyum iyiliği istatistikleri, modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir. Bu noktada işyerinde yakın arkadaşlık bağları düzeyleri, örgütsel bağlılık, algılanan iş arkadaşları desteği, iş arkadaşlarından duyulan tatmin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki modeline ait uyum endeksleri Tablo 2.15'te gösterilmektedir.

Tablo 2.15. Araştırma Modeli Uyum Endeksleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI(NNFI)	NFI
Model	994	240	4,14	0,07	0,83	0,79	0,93	0,92	0,92

Modelin uyum iyiliği endeksleri incelendiğinde, χ^2/df değerinin 4,14 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu istatistik değer için kabul edilebilir bir oran ile ilgili bir fikir birliği olmamasına rağmen, alan yazında bu değer 2 ile 5 arasında olduğu modeller kabul edilebilir modeller olarak nitelendirilmektedir (Wheaton ve diğerleri, 1977; Sümer, 2000: s.59-60; Çankaya ve Ekinci, 2010, s.85). Öte yandan model uyumunun önemli bir göstergesi olan ve kabul edilebilir mükemmel bir model için ,90 seviyesinde değer göstermesi beklenen (Hair vd., 1998, s.657) GFI değerinin oranı genellikle örneklem büyüklüğünün artmasıyla değişen 0 ile 1 arasında bir değer de kabul edilebilir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.53). Bu çalışma da GFI değeri ,83 ve buna bağlı olarak AGFI değeri ise 0,79 olarak bulunmuştur. Modelin NFI değerleri uygunluk için beklenen düzey olan ,90 ve üzeri olma, (Hair ve diğerleri, 1998, s.660) koşulunu sağlamaktadır. CFI değerinin Hu ve Bentler tarafından kabul görülen $\geq .95$ değerinin altında olsa da genellikle kullanılan (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008, s.53) $\geq .90$ değerinden büyük olma koşulunu sağlamaktadır. NNFI değerlerinin ise kabul sınırlarının altında olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Brown'un (Akt. Harrington, 2008, s.53) da belirttiği gibi uyum indekslerine ait değerlerin kabul sınırlarından düşük olsa da kabul sınırına çok yakın olduğu durumların da göz ardı edilmesi gerekmektedir. Ek olarak CFI ve NNFI'nın $> .90$ koşulunu sağlamamasına karşın, diğer indekslerdeki özellikle χ^2/df ve RMSEA

değerlerinin kabul sınırlarında ve uyumu gösteriyor olması, ölçeğin yapı geçerliliğinin de iyiliği hakkında bilgi vermektedir.

Yukarıdaki Şekil 2.3.'te görülen ölçüm modelinde görüldüğü gibi işyerinde yakın arkadaşlıkları oluşturan gizil değişkenlerin yükleri .49 ile .80 arasında değişmektedir. Örgütsel bağlılığa ait gizil değişkenlerin faktör yükleri .62 ile .90, algılanan iş arkadaşları desteğinin gizil değişkenlerine ait faktör yükleri .23 ile .87, iş arkadaşlarından duyulan tatmin gizil değişkenine ait faktör yükleri .13 ile .75, iş tatminini oluşturan gizil değişkenine ait faktör yükleri .36 ile .85 ve işten ayrılma niyetini oluşturan gizil değişkenlere ait faktör yükleri .50 ile .86 arasında değişmektedir.

Ana araştırmanın bulguları, işyerinde yakın arkadaşlıkların hem örgütsel bağlılığı ($\beta = .13, t = 2.57, p < .05$) hem de algılanan iş arkadaşları desteğini ($\beta = .47, t = 9.19, p < .05$) doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Algılanan iş arkadaşları desteği ise iş arkadaşlarından duyulan tatminini olumlu olarak etkilemektedir ($\beta = .83, t = 14.34, p < .05$). İş arkadaşlarından alınan tatminin artmasının ise hem örgütsel bağlılığı ($\beta = .60, t = 10.10, p < .05$) hem de iş tatminini arttırdığı ($\beta = .28, t = 4.17, p < .05$) gözlenmektedir. İş tatminini etkileyen bir diğer değişken ise örgütsel bağlılıktır ($\beta = .63, t = 8.16, p < .05$). Son olarak çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı gözlenmektedir. ($\beta = -.42, t = -7.27, p < .05$).

2.4.5. Demografik Değişkenlerin İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutlarına Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan otel çalışanlarının işyerinde yakın arkadaşlık oluşturma eğilimlerinde onların demografik özelliklerinin etkisinin varlığını tespit etmek üzere yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

2.4.5.1. Cinsiyetin İşyerinde Yakın Arkadaşlık Boyutları Üzerine Etkisi

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin işyerinde yakın arkadaşlıkları belirleyen alt boyutlar üzerinde anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığını bulgulamak amacıyla yapılan t-testi sonucu Tablo 2.16.'da verilmiştir. Tabloya göre cinsiyetin yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara nazaran işyerinde yakın arkadaşlıklarını belirlerken yakınlık ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=3.88, \bar{X}_{\text{Erkek}}=3.52, P=.000$) ve sosyo-kültürel benzerlik ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=3.54, \bar{X}_{\text{Erkek}}=3.35, P=.055$ marjinal düzeyde) boyutuna daha fazla önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 2.16. Cinsiyetin İşyerinde Yakın Arkadaşlık İlişkileri Alt Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart	F	P*
				Sapma		
Güvenilirlik	Kadın	189	4,29	,745	,081	.775
	Erkek	300	4,27	,703		
İş Yetkinliği	Kadın	189	4,13	,788	,001	.981
	Erkek	300	4,13	,760		
Kollama	Kadın	191	3,94	,816	,227	.634
	Erkek	301	3,91	,859		
Düşünsel	Kadın	191	3,96	,745	3,164	.076
Benzerlik	Erkek	300	3,83	,769		
Yakınlık	Kadın	191	3,88	,909	17,374	.000
	Erkek	299	3,52	,927		
Sosyo-kültürel	Kadın	190	3,54	,975	3,698	.055
Benzerlik	Erkek	300	3,35	1,08		

*p<0.05 düzeyinde anlamlılık

Araştırmada aynı zamanda aynı ve farklı cinsiyetten arkadaşlığı tercih edenlerin işyerinde yakın arkadaşlık ilişkileri belirleyen alt boyutlara verdikleri önem karşılaştırıldığında anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Aynı cinsiyetten arkadaşlıklar ile farklı cinsiyetten arkadaşlıkları tercih eden katılımcıların frekansına bakıldığında, bu iki grup arasında ciddi sayısal farklılık görülmektedir ($n_{\text{aynı cinsiyet}}=414$, $n_{\text{farklı cinsiyet}}=71$). Bu nedenle, yapılan T-testi analizinden anlamlı bir sonuç elde edilemediği düşünülmektedir.

2.4.5.2. Eğitim Durumunun İşyerinde Yakın Arkadaşlık Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Araştırma grubunda yer alan katılımcıların işyerinde yakın arkadaşlıkları belirleyen boyutlara verdikleri puanların eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Tablo 2.17. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeğine Ait Alt Boyutlarının Eğitime Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Eğitim	n	$\bar{X}$	Ss	F	P*	Anlamlı fark
Güvenilirlik	A	57	3.96	.908	4,318	.005	A-B* A-C*
	B	189	4.31	.649			
	C	237	4.31	.737			
	D	13	4.49	.481			

*p < 0.05 düzeyinde anlamlılık

Not: Katılımcıların eğitim durumları, orta öğretim=A, lise=B, lisans=C ve yüksek lisans=D olarak kodlanmıştır.

Tablo 2.17.'de göre katılımcıların arkadaşlıklarda güvenilirliğe verdikleri önem eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, lise ($\bar{X}=4.31$) ve lisans ($\bar{X}=4.31$) eğitimi alanların (B ve C) puan ortalamaları orta öğretim eğitimi alanların (A) ortalamalarından ($\bar{X}=3.96$) anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların arkadaşlık seçimlerinde güvenilirliğin önemi artmaktadır. İşyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin diğer alt boyutları ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

2.4.5.3. Yaşın İşyerinde Yakın Arkadaşlık Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Tablo 2.18.'de katılımcıların yaş aralıklarına göre işyerinde yakın arkadaşlık alt boyutlarına verdikleri önem farklılıklarını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 2.18.'e göre yaşın kollama ve yakınlık alt boyutları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 2.18. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Ölçeğine Ait Alt Boyutların Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	F	P*	Anlamlı fark
Kollama	1	88	3.92	.937	3,034	.010	1-5*
	2	168	4.07	.791			2-4*
	3	120	3.90	.768			2-5*
	4	82	3.79	.875			3-5*
	5	31	3.50	.949			5-6*
	6	17	4.01	.806			
Yakınlık	1	88	3.75	1,038	2,195	.054	1-4*
	2	168	3.79	.896			2-4*
	3	120	3.66	.870			2-5*
	4	82	3.46	.856			
	5	31	3.41	1.011			
	6	17	3.51	1.112			

*p < 0.05 düzeyinde anlamlılık

Not: Katılımcıların yaş aralıkları, 24 yaş ve altı=1, 25-30 yaş arası=2, 31-34 yaş arası=3, 35-40 yaş arası=4, 41-44 yaş arası=5 ve 45 yaş ve üstü=6 olarak kodlanmıştır.

Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığına baktığımızda ise 35 yaşa kadar olan aralıktaki katılımcıların arkadaşlık seçimlerindeki kollamanın önemi, 35 yaş ve sonrasındaki yaş aralıklarına sahip olan katılımcılara göre daha çok önem arz etmektedir. Benzer şekilde 24 yaş ve altı katılımcılara göre yakınlık boyutu 35-40 yaş aralığındaki katılımcılara göre, 25-30 yaş aralığındaki katılımcıların 35-40 ve 41-44 yaş aralığındaki katılımcılara göre güçlü beklenti içinde bulunduklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların yaşı arttıkça iş yerinde yakın arkadaşlıkları oluşturmada kollama ve yakınlık boyutuna verdikleri önem azaldığını söylemek mümkündür.

Araştırmada yer alan diğer demografik özelliklerden medeni durum ve örgütsel kademe ile iş arkadaşlığını belirleyen alt boyutlar arasında, yapılan ANOVA sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

SONUÇ

Bu tez çalışmasının amacı, işyerinde yakın arkadaşlık oluşumlarının derinliklerde yatan ve seçimi kişiye ait olan yakın arkadaşlıklara, diğer arkadaşlık ilişkilerinden ayırt edici özellik kazandıran unsurları belirleyebilmektir. Buradan hareketle, bireysel ve toplumsal algılara dayalı olarak kendini gösteren yakın arkadaşlığın özünde yatan unsurların belirlenmesine yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Araştırmada ayrıca, işyerinde kurulan yakın arkadaşlık ilişkilerinin hem arkadaşlık ilişkisine bağlı özellikler (iş arkadaşlarından algılanan destek ve arkadaşlık ortamından duyulan memnuniyet), hem de örgütsel özellikler (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) dikkate alındığında işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılmasının nedeni, turizm işi gerçekleştiren bu işletmelerin kesintisiz hizmet sunması nedeniyle çalışanlar arası ilişkilerin ve etkileşimlerin çok yoğun olması ve bu durumun sektörün kültürünü etkileyecek kadar karakteristik olmasıdır. Ayrıca süreklilik arz eden hizmetlerde yüksek kalite beklentisi nedeniyle çalışanların birbirleriyle uyumlu olma, yakın işbirliğine girme ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunması beklenmektedir. Dolayısıyla iş ortamında sağlanacak olumlu ve destekleyici ortam, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi tutum ve kararlarını da etkilemektedir.

Karma yöntemle göre tasarlanan ölçek geliştirme araştırmasının ilk aşaması nitel veri geliştirme olarak planlanmış ve bir grup otel çalışanı ile yapılan görüşmelerle, işyerinde yakın arkadaşlıkların bağlarını belirleyen boyutlara dair zengin ve özgün bulgular elde edilmiştir. Yine bu aşamada, transkripsiyonların analizinden ortaya çıkan güvenilirlik, iş yetkinliği, özgecilik, kollama, birliktelik/dayanışma ve benzerlik temaları ölçeğin önermelerine dayanak oluşturmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında ölçeğin ilk versiyonu nicel bir araştırma ile denenmiş ve yapılan istatistik analizler sonucunda nihai halini almıştır. Buna göre işte yakın arkadaşlık ölçeğinin boyutları güvenilirlik, iş yetkinliği, kollama, benzerlik (düşünsel ve sosyo-kültürel olarak iki benzerlik boyutu oluşmuştur) ve yakınlık olarak kesinleşmiştir.

İşyerinde yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan en güçlü boyut güvenilirliktir. Güvenilirlik ile kastedilen doğruluk, dürüstlük ve sır tutabilme özellikleridir. Burada daha çok etik tutum ve davranışlara sahip bir güvenilirlik vurgusu öne çıkmaktadır. Çalışanlar, işyerinde iş ile ilgili bilgileri paylaşmaktan tedirginlik duymayacağı ya da iş ile ilgili görev ve

sorumluluklarına güven duyabileceği çalışanları arkadaş olarak tercih etmektedir. Ayrıca, arkadaşların sır tutabilme özelliğine sahip olması, arkadaşları hakkında dedikodudan uzak durması, iyiyi ya da kötüyü tüm içtenliği ile dile getirmesi, arkadaşlık bağlarında güvenilirliği temsil eden önemli ayrıntılardan birkaçı olarak görülmektedir. Katılımcıların kullandıkları ‘sırtından bıçaklamayan biri’ ifadesi, yakın arkadaşlıklarda güvenilir biri olmanın önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın görüşme aşamasında da güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan biri olarak belirlenmiştir:

“En önemli şeylerden bir tanesi de güvenmeyi öğreniyorsun. İşyerindeki en önemli konu bence güven. O insanın seni arkandan bıçaklamayacağını, gammazlamayacağını, kuyunu kazmayacağını bildiğin bir ortamda çalışmak.”

“Benim için en başta, dostluğun temellerinden biri, güvenebilmen gerekiyor.”

“İlişkilerde doğruluk, dürüstlük çok önemlidir.”

“Karşındaki insana dürüst olman gerekli. En temel şeylerden bir tanesi de bu sanırım. Günün birinde onun benim hakkımda düşündüklerini başkasından duymak istemem.”

Arkadaşlıkların karşılıklı güven duygusu temelinde kurulması nedeniyle bireyler arasında güven sarsıldığında, ilişkilerin bir anda yıkılmasına neden olabilmektedir. Çünkü emniyet hissi insanları birbirine bağlayan bir yapıştırıcı görevini üstlenmektedir. Eğer arkadaşlık ilişkilerinde güven hasar görmeye başlamış ise o ilişkinin sağlıklı olarak yürümesi mümkün olmamaktadır. Çalışanlar da bu inançlar doğrultusunda, yakın arkadaşlığı betimleyen güven faktörünü yakın arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesinde birinci sıraya taşımışlardır. Özellikle turizm sektörünün dinamik yapısı, işgören devir hızının yüksekliği çalışanlarda aşırı tehditkâr ve belirsiz bir çevre algısına yol açmakta ve bu durum işyerindeki güvenilir ilişkiler beklentisini daha da kritik hale getirmektedir.

İşyerinde yakın arkadaşlıkların ikinci önemli boyutu iş yetkinliğidir. Çalışanlar iş yetkinliğine sahip, mesleki donanım kazanmış ve kendi gelişimlerine yardımcı olan arkadaşlıklar kurma eğilimi göstermektedir. Günümüzde iş hayatının gereklilikleri hem nicelik hem de nitelik olarak artmış ve çeşitlenmiştir. Buna paralel olarak, kariyer peşinde koşan, kendilerine ve hedeflerine uygun şirketleri seçmeye başlayan, öğrendiğini hayata geçirerek kendini gerçekleştirmek isteyen kişilerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Sürekli

yeni şeyler öğrenme isteği, işini en iyi şekilde yapma arzusu ve kariyerini geliştirme şeklinde entelektüel bir merakın geliştiği izlenmektedir. Dolayısıyla böyle bir ihtiyacın gerçekleşmesinde iş yetkinliğine sahip olan arkadaşların katkısı önemli bulunmaktadır.

Yakın arkadaşlıkların oluşumunda etkili olan üçüncü boyut *kollama*dır. Çalışanların birbirini kollaması, özellikle yöneticiye ya da diğer çalışanlara karşı birbirlerine arka çıkmaları bir arkadaşlık göstergesi olarak kabul edilmektedir:

“Arkadaşlar birbirlerinin hatalarını örter, birbirinin yerine çalışır, fazla mesai yapar. Biz arkadaşlarımız laf duymasın diye onların yerine de mesaiye kalırdık.”

“Üst yönetimden ya da müdürden bir şey söylendiğinde hepimiz birbirimize arka çıkıyorduk.”

“Başkasına onunla ilgili koz vermem. Sorunu kendi içimizde hallederiz.”

“Ben bir yerde hata yapsam ve bunu biri fark etse onun hemen üstünü örterdi. O hatayı açık bırakmazdı kesinlikle.”

“Departman başındaki müdürler çok samimi olursa birçok şey de hasıraltı ediliyor. Yukarıya sorun gitmiyor.”

Kollama, arka çıkma davranışı bir dayanışma güdüsüyle sergilenir ve çalışma ortamının kültürel arka planı da dikkate alınmalıdır. Bu sonuçlar, toplumsal özelliklerin dişil ve kolektivist yapıda olmasıyla ilişkili bulunmuştur (Sargut, 2010). Bu özellikler şefkatli olma, merhamet, sadakat, sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, yardımseverlik, anlayışlılık ve sıcaklık gibi dişil değerler ile beraber hareket etme, beraber düşünme, uyum ve bağlanma gibi kolektivist değerleri öne çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarını da gerçek kılanın bu kültür kodları olduğu söylenebilir. İçselleştirilen bu kodlar, örgüte transfer olmakta ve aynı eğilim ve istekler burada da kendini güçlü bir şekilde kendini hissettirmektedir.

Arkadaşlıkların oluşumunu etkileyen temel bireysel faktörlerden biri olan *benzerlik*, bu çalışmanın bulguları arasında da yer almaktadır. Çalışanlar benzer alt kültürel yapıdan, aile yapısından ve yetiştirilme tarzından gelen, ortak değerlere, tutumlara sahip arkadaşlıklar kurmaya özen göstermektedir. Çalışanlar, arkadaşlıklarını oluştururken aynı memleket havasını solumuş olmanın önemini görüşmelerin derinliklerinde sunmaktadır. Kimi

katılımcılar benzer müzik ya da giyim tarzına sahip olmanın, hatta ortak espri anlayışına sahip olmanın bile arkadaşlık seçimlerinde dikkat ettikleri unsurlar arasında yer aldığını belirtmiştir:

“Sadece kişilikleri değil tabi ki. Bana uyumuyla da alakalı bir durum. Hayat görüşümüzün benzer olması gerekli.”

“Arkadaşlık edinmedeki kriterler aile görgüsünden başlıyor ilk. Eğitimden, ortak paydalarından, ideallerinden başlıyor....alışkanlıkların, kültürün, görgün v.b. çok farklı olan insanlarla bir yere kadar arkadaşlık edebiliyorsun.”

“...frekansların tutması sonucu oluyor, ortak bir dili paylaşıyorsunuz.”

“İşinde senin gibiye diğerlerinde de sana benziyor zaten. Esprileriniz, okuduklarınız aynı oluyor.”

“Aynı karakterlere aynı değer yargılarına sahip olduğumuz için görüştüğümüzü düşünüyorum.”

“Üniversite mezunu insanla daha rahat ilişki kurabiliyorsun. Ben daha çok büyük şehirden gelen insanlarla daha rahat anlaşabiliyorum....genelde hep İzmir, İstanbul, Ankara, büyük şehirden gelen insanlar.”

Benzerlik, iki kişiyi birbirine çeken ve arkadaşlıkların oluşumunda temel unsur olarak birçok çalışmada ortaya konmuştur (Lincoln ve Miller, 1979; Brass, 1985). Benzerliklerin türü ne olursa olsun arkadaşlar arasında varlığının kanıtı bir kez daha desteklenmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer boyut ise *yakınlıktır*. Buradaki yakınlık, iki insanın fiziksel olarak birbirine olan yakınlığından ziyade aralarındaki samimiyeti içeren ve ortak paylaşımların olduğu duygudaşlıktır. Bu boyut nitel araştırmada ortaya çıkan temalardan farklılık göstererek açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkmıştır. Yakın arkadaşlık oluşumlarında bu boyut, ilişki içindeki iki arkadaşın özel alanına işaret eden bir ilişkiyi karakterize etmektedir. Bu nedenle sonraki araştırmalar için yakın arkadaşlıklar içinde iki kişi arasında yaşanan özel ve mahremiyet içeren unsurlarının keşfedilmesi ilginç olacağı düşünülmektedir. İşyeri arkadaşlıklarına ilişkin geliştirilen ölçek yardımıyla ortaya çıkan tüm bu boyutların arkadaşlık ilişkisinin anlamlarını ve içeriğini anlamamızda önemli ipuçları sunduğu söylenebilir.

İşyeri arkadaşlıklarının boyutları ve örgütsel sonuçlarla ilişkisi üzerine yakın tarihte tamamlanan az sayıdaki çalışmalardan biri de Dotan (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle iki çalışmanın bulgularının karşılaştırılması gerekliliği yararlı görülmüştür. Özellikle bu karşılaştırmanın arkadaşlık ilişkilerinin toplumsal bağlama dayandırılabilirlik bazı yönlerini görmemizi sağlayacağı ve dolayısıyla yeni araştırma soruları üretilmesine ışık tutabileceği düşünülmektedir. Dotan (2007), araştırmasında işyerinde arkadaşlıkların oluşumunu kolaylaştıran ya da engelleyen bireysel faktörleri belirlemeyi amaçlayarak işyerindeki kişilerarası gri alanı aydınlatmaya çalışmıştır. Araştırmasında yapmış olduğu görüşme sonuçlarına göre işyerinde arkadaşlık oluşumlarını belirleyen dört temel faktör tespit etmiştir: *Güvenlik hissi, yitik rol, muhakeme ve benzerlik*. İlk olarak dışsal bir tetikleyici (arkadaş) sonucunda ortaya çıkan kişideki içsel güvenlik hissini arkadaşlığın temel faktörü olarak bulunduğu görülmektedir. Çalışanlar işyerinde öncelikle iş ya da sorumluluklarla ilgili güven duyacağı biri ile çalışmayı tercih etmektedirler. Diğer bir faktör ise duyuşsal bir temele dayandırılan yitik rollerdir. Çalışanlar arkadaşlık ilişkilerinde kendi hayatlarında bir rol modeli olarak benimsediği insanlara yakın olduğunu düşündüğü kişilerle arkadaşlık kurduklarını ifade etmişlerdir. Burada arkadaş, kayıp aile üyelerinden biri ya da özlem duydukları kişilerin rollerini üstlenmektedir. İşyeri arkadaşlık oluşumlarının bilişsel temeline dayandırılan bir diğer boyut ise muhakeme yapmaktır. Çalışanlar yapılan işlerde kendi düşünceleri ve işin işleyişleri ile ilgili fikirlerde muhakeme yoluna gitmektedir. Bu boyut, içsel olarak taraflardan birinin düşünce yolunun geçerliliğini sağlaması için bilişsel desteğe ihtiyaç duymasıdır. Çalışanlar bir durum doğrultusunda kendine özgü bakış açısı ve düşünme şekillerinin güvencesini sağlamak için bilgi paylaşımında bulunmaktadır ve paylaşımlar, duygudaşıktan ziyade usallık içermektedir. Dotan'ın (2007) çalışmasındaki son bulgu ise benzerliktir ve bu çalışmanın bulgusuna yakın özellikler taşımaktadır. Özetle bu tez çalışmasının bulgularıyla karşılaştırıldığında güvenilirlik ve benzerlik ortak temaları dışında diğer temaların birbirinden tamamıyla farklılık gösterdiği görülmektedir. Her iki çalışmada güvenilirlik ile ilgili ayırıcı nokta, Dotan'ın çalışmasında bireylerin işyerindeki güvenliğe atıfları kendilerini öncelikle işyeri ortamında güvende hissetmeleri ile açıklanmaktadır. Bu çalışmada ise bireylerin kendilerini iş ortamında güvende hissetmelerinin yanı sıra, yukarıda açıklandığı gibi güvenilirliği daha çok insanın etik temellerine dayandırmasıdır.

Diğer yandan bu çalışmanın gerek nitel gerekse nicel verilerinde Dotan'ın çalışmasında ortaya çıkan yitik roller boyutunu açıklayabilecek izlere rastlanmamıştır. Çalışanların arkadaşlık oluşturmalarında özlem duydukları rolleri benimseyen kişilerle arkadaşlık

kurduklarına dair bir alıntı görüşme notlarında yer almamaktadır. Muhtemelen arkadaşlar ‘aileden biri gibi’ görülüyor olsa da, kültürün sıkı aile ilişkileri üretmesi nedeniyle arkadaşları aile üyelerinden birinin yerine koyma eğilimine ihtiyaç duyulmamaktadır.

Dotan’ın (2007) belirttiği muhakeme boyutuna yakın gibi görünen iş yetkinliği boyutu ise içerik olarak oldukça farklılık göstermektedir. Dotan’ın çalışmasında fikirlerin onaylaması, karşı tarafa olan hayranlık ve o kişiye karşı faydacı bir yaklaşım izleme özellikleri anlatılmaktadır. Bu çalışmada yetkinlik ise çalışanların arkadaşlarının yetkinliklerine duydukları hayranlığın dışında kısmi bir faydacı yaklaşım izleyerek kendilerini geliştirebilme yolunu izlemektedirler. Çalışanlar, işyerinde fikirlerinin onaylanmasının yerine arkadaşlarının yetkinliklerinden yararlanarak öğrenme çabası içine girmektedirler.

Her iki çalışmanın ortak bulgusu olan diğer tema ise benzerlik boyutudur. Çalışanların işyerinde kendilerine benzer yaşam tarzları, değer yargıları, ilgi alanları olan kişilerle arkadaşlık kurma niyetinde oldukları söylenebilir. Bu durum, benzerliğin sosyal psikolojide arkadaşlık ile ilgili belirlenen en önemli özellik olması ile ilgili görüşü desteklemiştir. Bu tespitler ışığında benzerlik ve güven duyma boyutlarının arkadaşlık olgusunun evrensel unsurları olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu çalışmada güvenilirlik boyutu ile ilgili ifadelerde kişisel etik meselelerin ortaya çıkmasıyla güvenilirliğin evrenselliğinin yanı sıra kültürel etkilere açık anlamlarına da rastlanmaktadır.

İşyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin dikkat çeken ve daha ayrıntılı irdelenmesi gereken en önemli boyutu “yakınlık”tır. İşyerinde yakın arkadaşlıkların oluşmasının derinliklerinde yatan yakınlığın, duygudaşlığı ve samimiyeti içeren tanımının anlaşılması için, bu boyutun yakın arkadaşlıkların duyuşsal anlamlarını keşfetmelerinde araştırmacılara bir başlangıç noktası olacağı düşünülmektedir. Bu bakış açısıyla araştırma, arkadaşlık oluşumlarının farklı kültürlerdeki anlamlarının da keşfedilmesi için araştırmacılara açık bir kapı sunmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre arkadaşlık seçimlerinde örgütsel eş düzey kademede (akranların) çalışanların birbirleriyle yakın arkadaşlık ilişkileri kurdukları görülmüştür. Örgütsel kademelere göre arkadaşlıklarda, çalışanların müdürler ile müdürlerin de çalışanlar ile arkadaşlık kurma eğiliminde olmadıkları görülmektedir. Bu bulgu yöneten ve yönetilenler arasındaki mesafeyi anlatan uzun güç mesafesi ile açıklanabilir. Diğer bir deyişle güç mesafesi uzun olarak kategorize edilen kültürlerde, çalışan ve yönetici arasında hissedilir

bir mesafe mevcuttur (Hofstede, 1993) ve bu durum taraflar arasında yatay düzeydeki ilişkileri sınırlamaktadır.

Araştırmanın bir başka sonucu ise, kadınların kadın çalışanlarla erkeklerin ise erkek çalışanlarla yakın arkadaşlık içinde bulunmasıdır ve bu bulgu diğer araştırmalarla benzerdir (Reisman, 1990; Fritz, 1997). Sias ve Cahill (1998) akran arkadaşlıkları incelediği nitel araştırmasında katılımcıların çoğunun aynı cinsiyet ile arkadaşlık kurduklarını bulgulamıştır. Araştırmacıların bulgularında, katılımcılar karşı cinsiyetlerin oluşturduğu arkadaşlıkların ilerleyen dönemlerinde farklı yönere doğru gelişebileceğinden bahsetmişlerdir.

Büyük ihtimalle bu durum ikilinin ilişkilerinin çevre tarafından yanlış anlaşılması ve duygusal bir ilişki olarak yorumlanabileceğini ya da bizzat karşısındakinin yanlış anlayabileceği yönündeki kaygılarından kaynaklanmaktadır. Bu durum kadın-erkek yakın arkadaşlıklarının oluşmasındaki zorluğa işaret edebilmektedir. Bir başka örnekte ise, Burke, Rothstein ve Bristor (1995), kadınların arkadaşlık ağlarının büyük bir oranının yine kadınlardan oluştuğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde Markiewicz, Devine ve Kausilas (2000) hem erkeklerin hem de kadınların arkadaşlık ağlarının çoğunlukla hemcinslerinden oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Elsesser ve Peplau'nun (2006) karşı cinsler arası arkadaşlık gelişimi önündeki engelleri inceleyen çalışmalarında karşı cins arkadaşın ilişkilerini romantik ya da cinsel ilgi olarak algılayabileceği, diğer iş arkadaşlarının bu ilişkiyi yanlış yorumlayabileceği ve yapılan espri ve konuşmaların cinsel taciz olarak algılanabileceğine yönelik endişeleri tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar işyerinde karşı cinsle kurulacak arkadaşlıkları tartışmanın zorluğunu ortaya koymuştur.

İşyeri arkadaşlıklarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi ile ilgili geliştirilen hipotezlerin kabul edilmesi, hem ölçeğin uygun bir araştırma aracı olduğuna hem de sosyal ilişkilerin örgütsel sonuçlarla ilişkisine dikkat çekmesi açısından önemli bulunmuştur. Bulgular, işyerinde yakın arkadaşlıkların hem örgütsel bağlılığı hem de algılanan arkadaş desteğini doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. İşyerinde yakın arkadaşlıkların bağları arttıkça örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarından alınan destek de artacaktır. Algılanan arkadaş desteği arttıkça çalışanların iş arkadaşlarından duyduğu tatmin de artmaktadır. İş arkadaşlarından duyulan tatmin arttığında ise hem örgütsel bağlılığın hem de iş tatmininin arttırdığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığı hem yakın arkadaşlıkların gücünden hem de iş arkadaşlarından duyulan tatmin düzeylerinden etkilenecek artmaktadır. Bu iki değişkenden etkilenecek artış gösteren örgütsel bağlılık

Çalışanların genel iş tatminini arttırmaktadır. Son olarak çalışanların iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de azaldığı gözlenmektedir.

Bu sonuçları destekler nitelikteki çalışmalara yazında da rastlanmaktadır. Birçok araştırmada işyerinde çalışanların yakın arkadaşlıklarının niteliği ile iş tatminleri arasında ilişki olduğunu tespit edilmiştir (Winstead vd., 1995; Sias, 2005). Riordan ve Griffeth (1995) işyeri arkadaşlıkları ile iş ilişkili sonuçlar arasında teoriye dayalı ilişki modelini test ederek, işyeri arkadaşlıkları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakmıştır. İşyeri arkadaşlıkları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulgulanmıştır. Benzer şekilde Nielsen vd. (2000) geliştirdikleri ve yazında sıklıkla kullanılan işyeri arkadaşlıkları ölçeğini test ettikleri sırada işyeri arkadaşlıkları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca alışanların işyerinde arkadaşlık olanaklarının olduğu durumlarda işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmektedir. İşyeri arkadaşlıklarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti örgütsel sonuçlarına etkisini araştıran Morrison (2004), işyeri arkadaşlıklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin de aracılık etkisiyle işten ayrılma niyetine negatif etkisi olduğunu bulgulanmıştır. İşten ayrılma işgücü devir hızını etkileyeceğı için bu bulgular, örgütlerdeki informal ilişkilere yönelik araştırmalar, arkadaşlık gibi, örgütsel davranış dinamiklerini anlamamızı arttıracak şekilde destekleyebilir. Ayrıca, tezin ana çalışmasında, işyeri yakın arkadaşlıkları ile iş tatmini arasında doğrudan bir bağ kurulamamış; işyerinde yakın arkadaşlıkların iş tatminini etkilemesinde çalışma arkadaşlarından alınan destek ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatminin aracılık etkisiyle birlikte iş tatmininin arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yakın arkadaşlıkların demografik değişkenlere göre farklılıklarına bakılmıştır. Katılımcıların cinsiyetinin yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Kadın katılımcılar, erkek katılımcılara nazaran işyerinde yakın arkadaşlıklarını belirlerken yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik boyutuna daha fazla eğilim göstermektedir. Arkadaşlık ilişkilerinde arkadaşına sürpriz doğum günü kutlamaları hazırlamak ya da öğle yemeğini beraber yemek gibi sosyalleşmeye dayalı ilişkilere kadınların daha yatkın olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca yakın arkadaşlıklarda aile, gelenek ve göreneklerin önemini içeren sosyo-kültürel etmenler kadınların arkadaşlık kurmalarında daha etkili olmaktadır. Katılımcıların arkadaşlıkları oluşturmada güvenilirliğe verdikleri önem, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların arkadaşlık seçimlerinde güvenilirliğin önemi artmaktadır.

Araştırmadan elde edilen tüm bu sonuçlar ışığında geliştirilen arkadaşlık ölçeğinin ve işyeri arkadaşlıklarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini test eden modelin ilgili yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Diğer yandan araştırma sonuçlarının konaklama işletmelerindeki sosyal dinamiklerin anlaşılmasıyla ilgili ipuçları sunduğu da belirtilebilir. Özellikle Türk yönetim ve örgüt bilimleri alanında yapılan çalışmalarda daha çok yabancı yazından devşirilen ölçüm araçlarıyla araştırmaların tasarımı ve bu konunun sosyal bağlama özgü gerçekçi tespitler yapamadığı, buna bağlı olarak da bize özgü olguların anlaşılmasının geciktiği sık vurgulanan eleştiriler arasındadır (Özen, 2002; Erdem, 2009). Dolayısıyla bu tür özgün ölçüm araştırma araçlarının sayısının artması, örgütlerin davranışsal örüntülerinin derinlemesine anlaşılması açısından önemli olacaktır. Ayrıca farklı özelliklere sahip örgütlerde bu tür araştırmaların tekrarlanması bulguların genellenebilirliği açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle işyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin nihai hali tezin Ek'ler kısmında araştırmacıların dikkatine sunulmuştur.

Bu çalışmada işyerinde yakın arkadaşlık bağlarının kısıtlı çerçevede örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Ancak arkadaşlık ilişkilerinin etkilediği ve şu ana kadar ele alınmayan farklı örgütsel sonuçların da olması mümkündür. Araştırmada sadece önceki araştırmalarda kurulan ilişkiler toplu olarak bir model çerçevesinde ele alınmakta, buna karşın yeni muhtemel örgütsel sonuçlar üzerinde bir ilişki test edilmemektedir. Yakın arkadaşlıkların farklı örgütsel ya da bireysel sonuçlar üzerine etkilerinin test edilmesi ileriki araştırmalar için öneri niteliğindedir.

İşyerinde yakın arkadaşlıklar ile ilgili önceki araştırmaların ağırlıklı olarak nicel yöntemlerle gerçekleştirildiği belirtilmelidir. Ancak, arkadaşlıkların gelişimini daha iyi anlamak, bu ilişkinin anlamlarını keşfetmek, farklı koşullarda oluşan arkadaşlık yapılarını incelemek ve arkadaşlık tipolojileri hakkında veri elde edebilmek için çalışmalarda çoklu yöntemlerin kullanılması önemlidir. Bu tür araştırmalardan sağlanacak sonuçların, örgütlerin önemli olgularından biri olan arkadaşlık ilişkilerinin farklı boyutlarının anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, R.G. ve Blieszner, R. (1994). “An Integrative Conceptual Framework for Friendship Research”, **Journal of Social and Personal Relationships**. 11(2), 163-184.
- Adler, A. (2005). **İnsan Doğasını Anlamak**. İlya Yayınları, İzmir.
- Aktaş Alan, A. (2011). Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya.
- Albayrak, A.S. (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Asil Yayın, Ankara.
- Anderson C.M. ve Martin, M.M. (1995). “Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives Gender and Organizationl Satisfaction”, **The Journal Of Business Communication**. 32 (3), 249-265.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1984). “The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness-of-Fit Indices For Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis”, **Psychometrika**. 49 (2), 155–173.
- Angi, A. (2002). “A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated With Students’ Evaluation”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). “Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi** 13 (3), 129-151.
- Auhagen, A. H. (1996). **Adult Friendship**. In A. E. Auhagen ve M. von Salisch (Eds.), *The Diversity of Human Relationships* (229-247). New York: Cambridge University Press.
- Bagozzi, R. P., Youjae, Y., Lynn, P. W. (1991). “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, **Administrative Science Quarterly**, 36 (3), 421-458.
- Baki, A. ve Gökçek, T. (2012). “Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(42), 1-21.

- Baransel, A. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. (3. Baskı), Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- Barney, J.B. (1985). “Dimensions of Informal Social Network Structure: Toward A Contingency Theory of Informal Relations in Organizations”, **Social Networks**. 7 (1), 1-46.
- Baskett, G. D., Byrne, D. ve Hodges, L. (1971). “Behavioral Indicators of Interpersonal Attraction”, **Journal of Applied Social Psychology**. 1, 137–149.
- Beersma, B. ve Van Kleef, K.A. (2012). “Why People Gossip: An Empirical Analysis of Social Motives, Antecedents, and Consequences”, **Journal of Applied Social Psychology**. 42 (11), 2640–2670.
- Berber, A. (2013). **Klasik Yönetim Düşüncesi**. Alfa Yayıncılık. İstanbul.
- Berman, E.M., West, J.P. ve Richter, M.N. (2002). “Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)”, **Public Administration Review**. 62 (2), 217-230.
- Bilgin, N. (2000). **Sosyal Psikolojiye Giriş**. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Bilgin, N. (2003). **Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar**. Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Bogdan, R.C. ve Biklen, S.K. (1998). **Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods**. (3rd Ed.). USA: Allyn and Bacon.
- Boyd, N.G. ve Taylor. R.R. (1998). “A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader- Follower Relationships”, **Leadership Quarterly**. 9 (1), 1-25.
- Brass, D.J. (1985). “Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organizations”, **Academy of Management Journal**. 28 (2), 327-343.
- Brass, D.J. ve Burkhardt, M.E. (1993). “Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior”, **Academy of Management Journal**. 36 (3), 441-470.

Brass, D.J., Butterfield, K.D. ve Skaggs, B.C. (1998). "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", **The Academy of Management Review**. 23 (1), 14-31.

Bridge, K., ve Baxter, L. (1992). "Blended Relationships: Friends as Word Associates", **Western Journal of Communication**. 56 (3), 200-225.

Brotheridge, C. (2001). "A Comparison of Alternative Models of Coping.: Identifying Relationships Among Coworker Support, Workload and Emotional Exhaustion in the Workplace", **International Journal of Stress Management**. 8(1), 1-14.

Burke, R.J., Rothstein, M.G. ve Bristor, J.M. (1995). "Interpersonal Networks of Managerial and Professional Women and Men: Descriptive Characteristics", **Women in Management Review**. 10 (1), 21-27.

Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu**. Pegem Yayınevi, Ankara.

Byrne, B.M. (1989). **A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models**. New York: Springer-Verlag.

Byrne, D. (1997). "An Overview and Underwiev of Research and Theory within the Attraction Paradigm", **Journal of Social and Personal Relationships**. 14, 417-431.

Byrne, D., London, O. ve Reeves, K. (1968). "The Effects of Physical Attractiveness, Sex, and Attitude Similarity on Interpersonal Attraction", **Journal of Personality**. 36 (2), 259-271.

Cahill, D. J. ve Sias, P. M., (1997). "The Perceived Social Costs and Importance of Seeking Emotional Support in the Workplace: Gender Differences and Similarities", **Communication Research Reports**. 14, 231-240.

Chau, P.Y.K. (1997). "Reexamining a Model of Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach", **Decision Sciences**. 28(2), 309-335.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. ve LePine, J.A. (2007). "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**. 92 (4), 909 –927.

Corbin, J. and Holt, L.N. (2004). **Grounded Theory, in Research Methods in the Social Sciences**. Ed. Lewin Cathy. Chapter 5. Sage Publications, Incorporated, London, GRB. 49-67.

Creswell, J.W. (2003). **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J.W. (2005). **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice.

Creswell, J.W. (2009). **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2011). **Designing and Conducting Mixed Methods Research**. SAGE Publications, USA.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. ve Hanson, W. E. (2003). Advanced Mixed Methods Research Designs. Ed.Tashakkori ve Teddlie, Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research, 209-240. Thousand Oaks, CA: Sage.

De Vaus, D.A. (2002). **Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis**. UK: SAGE Publications.

Denscombe, M. (2008). "Communities of Practice, A Research Paradigm for the Mixed Methods Approach", **Journal of Mixed Methods Research**. 2 (3), 270-283.

Dotan, H. (2007). "Friendship Ties at Work: Origins, Evolution and Consequences for Managerial Effectiveness", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of California, USA.

Ducharme, L. J. ve Martin, J.K. (2000). "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction". **Work and Occupations**. 27 (2), 223-243.

Ducharme, L.J., Knudsen, H.K. ve Roman, P.M. (2008). "Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support", **Sociological Spectrum**. 28 (1), 81-104.

Duck, S.W. (1973). "Personality Similarity and Friendship Choice: Similarity of What, When?", **Journal of Personality**. 41 (4), 543-558.

Dunbar, R.I.M. (2004). “Gossip in An Evolutionary Perspective”, **Review of General Psychology**. 8 (2), 100-110.

Elsesser, K. ve Peplau, L.A. (2006). “The Glass Partition: Obstacles to Cross-Sex Friendships at Work”, **Human Relations**. 59 (8), 1077-1100.

Emerson, R. (1976). “Social Exchange Theory”, **Annual Review of Sociology**. 2, 335-362.

Erben, G.S. (2008). Effects of Perceived Employment Opportunities, Peer Support Exhaustion and Work Alienation on the Relationship Between Perceived Job Characteristics and Work Attitudes: A Comparative Study Between Lean and Traditional Production Context. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Erdem, F. (2009). “Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 4 (1), 65-78.

Ergeneli A. ve Eryiğit M. (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2(19), 39-55.

Erkuş, A. (2012). **Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme-1**. Pegem Akademi Yayınevi, Ankara.

Erkuş, A. (2009). **Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Everly, G. S. II. ve Falcione, R.L. (1976). “Perceived Dimensions of Job Satisfaction for Staff Registered Nurses”, **Nursing Research**. 25 (5), 323-387.

Fehr, B. (1996). **Friendship Processes**. Thousand Oaks: CA, Sage.

Follett, M.P. (1949). **Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization**. Edited by Urwick, L.F., Management Publications Trust, London.

Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). “Evaluating Structural Equation Models with Observable Variables and Measurement Error”, **Journal of Marketing Research**. 18(1), 39-51.

Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M., (2003). **Sosyal Psikoloji**. İmge Yayıncılık, Ankara.

Fritz, J.H. (1997). “Men’s and Women’s Organizational Peer Relationships: A Comparison”, **The Journal of Business Communication**. 34 (1), 27-46.

Gemlik, N., Sıgır, Ü. ve Sur, H. (2007). “Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisinin Yönetimsel Etkileri: Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim**. 18 (57), 55-66.

Giray, M.D. (2010). “İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Glaser, B. G. ve Strauss, A. L. (1967). **“The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine de Gruyter.

Glesne, C. (2013). **Nitel Araştırmaya Giriş**. (Çev.Ed.) Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoglu, Anı Yayıncılık, Ankara.

Gökçek, T., Babacan, F. Z., Kangal, E., Çakır, N. ve Kül, Y. (2013). “2003-2012 Yılları Arasında Türkiye’de Karma Araştırma Yöntemi İle Yapılan Eğitim Çalışmalarının Analizi”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 6 (7), 435-456.

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-based Approach to Leadership: Development of a Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years-Applying a Multi Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**. 6 (2), 219-247.

Greene, J.C., Caracelli, V.J. ve Graham, W.F. (1989). “Toward A Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs”, **Educational Evaluation and Policy Analysis**. 11 (3), 255-274.

Griffitt, W.B. (1969). “Personality Similarity and Self--Concept as Determinants of Interpersonal Attraction”, **Journal of Social Psychology**. 78 (1), 137-146.

Hackett, R.D., Lapierre, L.M. ve Hausdon, P.A. (2001). “Understanding the Link Between Work Commitment Constructs”, **Journal of Vocational Behavior**. 58 (3), 392-413.

- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**. 60 (2), 159-170.
- Hafen, S. (2004). "Organizational Gossip: A Revolving Door of Regulation and Resistance", **Southern Communication Journal**. 69, 223-240.
- Hair, J., Anderson, R.E., Tahtam, R.L. ve Black, W.C. (1998). **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
- Hanson, W. E., Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Petska, K. S. ve Creswell, J. D. (2005). "Mixed Method Research Designs in Counseling Psychology", **Journal of Counseling Psychology**. 52 (2), 224-235.
- Harris, G.E. ve Cameron, J.E. (2005). "Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being", **Canadian Journal of Behavioural Science**. 37 (3), 159-169.
- Harrington, D. (2008). **Confirmatory Factor Analysis**. New York: Oxford University Press.
- Harvey, R.J., Billings, R.S. ve Nilan, K.J. (1985). "Confirmatory Factor Analysis of the Job Diagnostic Survey: Good News and Bad News", **Journal of Applied Psychology**. 70 (3), 461-468.
- Hays, R.B. (1988). **Friendships**. In S.W.Duck (Ed.), *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions*, 391-408, Chichester, Wiley.
- Hinkin, T.R. (1995). "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organization", **Journal of Management**. 21 (5), 967-988.
- Hinkin, T.R. (1998). "A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**. 1(1), 104-121.
- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints in Management Theories", **Academy of Management Executive**. 7 (1), 81-94.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M.R. (2008). "Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**. 6 (1), 53-60.

Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999). "Cut-off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, 6 (1), 1–55.

Idaszak, J.R. ve Drasgow, F. (1987). "A Revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of A Measurement Artifact", **Journal of Applied Psychology**, 72 (1), 69-74.

Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R. ve Davids, K. (1993). "New Measures of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility", **Journal of Applied Psychology**, 78 (5), 753-762.

Jehn, K.A. ve Shah, P.P. (1997). "Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups", **Journal of Personality and Social Psychology**, 72 (4), 775–790.

Johnson, R.B. ve Onwuegbuzie, A.J. (2004). "Mixed Method Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come", **Educational Researcher**, 33 (7), 14-26.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. ve Turner, L.A. (2007). "Toward Definition of Mixed Method Research", **Journal of Mixed Methods Research**, 1 (2), 112-133.

Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1993). **LISREL:8 Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language**. Scientific Software International, Inc., NewYork.

Kahn, W.A., Cross, R. ve Parker., A. (2003). "Layers of Diagnosis for Planned Relational Change in Organizations", **Journal of Applied Behavioral Science**, 39 (3), 259-289.

Kalaycı, Ş. (2010). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 5. Baskı, Asil Yayın, Ankara.

Kalaycı, Ş. (2005). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, BRC Matbaacılık, Ankara.

Kenny, D. A., Kashy, D. A. ve Cook, W. L. (2006). **Diadic Data Analysis**. New York: Guilford Press.

Kline, P. (1994). **An Essay Guide to Factor Analysis**. Routledge, New York.

Kline, R. B. (2005). **Principles and practice of structural equation modeling: Methodology in the social sciences**. New York: The Guilford Press.

Kram, K. ve Isabella, L. (1985). "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", **Academy of Management Journal**. 28 (1),110-132.

Lafollette, H. (1997). **Kişisel İlişkiler**. (çev. Lekesizalın, F.), 1.Basım, Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul.

Landis, J.R. ve Koch, G.G. (1977). "The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data", **Biometrics**. 33 (1), 159-174.

Lee, J. ve Jablin, F.M. (1995). "Maintenance Communication in Superior-Subordinate Work Relationships", **Human Communication Research**. 22 (2), 220-257.

Leech, N.L. ve Onwuegbuzie, A.J. (2009). "A Typology of Mixed Methods Research Designs", **Qual Quant**. 43 (2), 265-275.

Lin Dar, O. (2010). "Trust in Coworkers and Employee Behaviours at Work", **International Review of Business Research Papers**. 6 (10), 194-204.

Lincoln J.R. ve Miller, J. (1979). "Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analyss of Relational Networks", **Administrative Science Querterly**. 24 (2), 181-199.

Lynch, S.M. (2012). **Dostluk Üzerine**. (çev. Lekesizalın, F.), 2. Basım, Ayrıntı Yayıncılık, İstanbul.

Markiewicz, D., Devine, I. ve Kausilas, D. (2000). "Friendship of Woman and Man at Work: Job Satisfaction and Resource Implications", **Journal of Managerial Psychology**. 15 (2), 161-184.

McGrath, C. ve Krackhardt, D. (2003). "Network Conditions for Organizational Change", **Journal of Applied Behavioral Science**. 39 (3), 324-336.

Merriam, S. B. (1998). **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. (2nd. Ed.), San Francisco, California: Jossey-Bass.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**. 1 (1), 61-89.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**. 61 (1), 20-52.

Milam, J.G. (2012). "Why Workplace Friendships Matter: An Assessment of Workplace Friendships, Employee Engagement, Job Embeddedness, and Job Burnout", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, USA.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (1994). **Qualitative Data Analysis**. 2. Baskı, Thousand Oaks, Ca: Sage.

Morgan, D.L. (2007). "Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods", **Journal of Mixed Method Research**. 1 (1), 48-76.

Morrison, R. (2004). "Informal Relationships in the Workplace: Associations With Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", **New Zealand Journal of Psychology**. 33 (3), 114-128.

Morrison, R.L ve Nolan, T. (2007). "Too Much of A Good Thing? Difficulties With Workplace Friendships", **University of Auckland Business Review**. Spring, 33-41.

Morrison, R.L. (2008). "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.

Morrison, R.L. ve Nolan, T. (2007). "Negative Relationships in the Workplace: A Qualitative Study", **Qualitative Research in Accounting & Management**. 4 (3), 203-221.

Morse, J.M. (2003). "Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design", **Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research**. (Eds. Tashakkori ve Teddlie), 189-208, Sage Pub., Thousand Oaks, California.

Ng, T.W.H. ve Sorenson, K.L. (2008). "Toward A Further Understanding of the Relationships between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis", **Group and Organization Management**. 33 (3), 243-268.

Nielsen, I.K., Jex, S.M. ve Adams, G.A. (2000). "Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", **Educational and Psychological Measurement**. 60 (4), 628-643.

Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric Theory**. McGraw-Hill, New York.

Odden, C.M. ve Sias, P.M. (1997). "Peer Communication Relationships and Psychological Climate", **Communication Quarterly**. 45 (3), 153-166.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**. 18 (2), 113 -130.

Özen, Ş. (2002). "Türkiye’de Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. 2 (2), 187-213.

Özyer, K. (2010). "Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü", Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Pierce, C. A., Byrne, D. ve Aguinis, H. (1996). "Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance", **Journal Organizational Behavior**. 17 (1), 5-32.

Ping, R.A. (2009). "Is there any way to improve Average Variance Extracted (AVE) in a Latent Variable (LV) X (Revised)?", <http://home.att.net/~rpingjr/LowAVE.doc..>

Punch, K. (2005). **Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Rawlins, W. K. (1992). **Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course**. New York: Aldine DeGruyter.

Reisman, J.M. (1990). "Intimacy in Same Sex Friendship", **Sex Roles**. 23 (1-2), 65-82.

- Riordan, C.M. ve Griffeth, R.W. (1995). "The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct", **Journal of Business and Psychology**. 10 (2), 141-154.
- Robinson, S.E., Roth, S.L. ve Brown, L.L. (1993). "Morale and Job Satisfaction among Nurses: What Can Hospitals Do?", **Journal of Applied Social Psychology**. 23 (3), 244-251.
- Ross, S. M., Offermann, L. R. (1997). Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance", **Personality and Social Psychology Bulletin**. 23(10), 1078-1086.
- Sargut, S. (2010). **Kültürlerarası Yönetim**. İmge Yay. Ankara.
- Schmitt, N. ve Stults, D. M. (1985). "Factors Defined By Negatively Keyed Items: The result of careless Respondents", **Applied Psychological Measurement**. 9 (4), 367-373.
- Schneider, J. ve Locke, E.A. (1971). "A Critique of Herzberg's Incident Classification System and A Suggested Revision", **Organizational Behavior and Human Performance**. 6 (4), 441-457.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (1996). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling Mahwah**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Sias, P.M. (2005). "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences", **Communication Studies**. 56 (4), 375-395.
- Sias, P.M. (2009). **Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships**. SAGE Publications, Inc, USA.
- Sias, P.M. ve Cahill, D.J. (1998). "From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace", **Western Journal of Communication**. 62 (3), 273-299.
- Sias, P.M. ve Perry, T. (2004). "Disengaging from Workplace Relationships A Research Note", **Human Communication Research**. 30 (4), 589-602.
- Sias, P.M. ve Jablin, F.M. (1995). "Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication", **Human Communication Research**. 22 (1), 5-38.

Sias, P.M., Heath, R.G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B. (2004). "Narratives of Workplace Friendship Deterioration", **Journal of Social and Personal Psychology**. 21 (3), 321-340.

Sias, P.M., Smith, G. ve Avdeyeva, T. (2003). "Sex and Sex-Composition Differences and Smilarities in Peer Workplace Friendship Development", **Communication Studies**. 54 (3), 322-340.

Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I. ve Pedersen, H. (2012). "Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice", **Communication Research**. 39 (2), 268.

Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Shapiro, D.L. (2004). "The Future of Work Motivation Theory", **Academy of Management Review**. 29 (3), 379-387.

Stohl, C. (1995). **Organizational Communicatin: Connectedness in Action**. Thousand Oak, CA: Sage.

Sümer, N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", **Türk Psikoloji Yazıları**, 3 (6), 4-74.

Şimşek, O.F. (2007). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**. Ekinoks, Ankara.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). **Using Multivariate Statistics**. (5th edition), Pearson Education, USA.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). **Using Multivariate Statistics**. Needham, Heights: F.Allyn&Bacon, Inc.

Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (1998). **Mixed Methodology: Combining Qulitative and Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage.

Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", **Personnel Psychology**. 46 (2), 259-293.

Uzun, D. (2007). “Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Preformansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Gruba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P.A. (2004). “Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction”, **British Journal of Management**. 15 (4), 351-360.

Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. (1973). “New Directions in Equity Research”, **Journal of Personality and Social Psychology**. 25 (2), 151-176.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D.F. ve Summers, G. (1977). “Assessing Reliability and Stability in Panel Models”, **Sociological Methodology**. 8 (1), 84-136.

Whitmeyer, J.M. (2002). “A Deductive Approach to Friendship Networks”, **The Journal of Mathematical Sociology**. 26 (3), 147-165.

Willmott, P. (1987). **Friendship Networks and Social Support**. London: Policy Studies Institute, Princeton University Press.

Winstead, B.A., Derlega, V.J. ve Pilkington, C. (1995). “The Quality of Friendship at Work and Job Satisfaction”, **Journal of Social and Personal Relationships**. 12 (2), 199-215.

Wright, P. H. (1978). “Toward o Theory of Friendship Based on a Conception of Self”, **Human Communication Research**, 4 (3), 196-207.

Wright, P. H. (1984). “Self-Referent Motivation and the Intrinsic Quality of Friendship”, **Journal of Social and Personal Relationships**. 1 (1), 115-130.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Yoon, J. ve Lim, J.C. (1999). “Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**. 52 (7), 923-945.

http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology, erişim tarihi: 05.05.2014

EKLER

EK 1- UZMAN GÖRÜŞÜ FORMU

Değerli Öğretim Üyesi,

İşyerinde informal ilişkiler yazınında yer alan “**İşyeri Arkadaşlığı**” (workplace friendship) bireylerin verimliliği, motivasyonu, iş bağlılığı, örgütler açısından ise örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinde düşüş bakımından özellikle ülkemizde oldukça önemli bir keşif alanı olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin sosyal sermaye olarak nitelendirdikleri insan unsurunun informal bir ortamda daha iyi anlaşılması ve iki kişi arasında gelişen bu tür bir ilişkinin birey ve örgüt çıkarları açısından önem arz etmesi düşüncesiyle işyeri arkadaşlığını ölçebilmek amacıyla bir davranış ölçeği geliştirilmektedir. Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak ve 17 kişi üzerinde yapılmış görüşmeye dayalı veri analizinin sonucunda otel işletmelerinin çeşitli bölümlerinde çalışan personele yönelik maddeler oluşturulmuştur.

Bu çalışma çerçevesinde siz değerli öğretim üyelerinden uzman görüşü alınması gerekmektedir. Bu “**uzman görüşü formu**” ile alanınıza ait olan maddeler size sunulmaktadır. Bu maddeleri, aşağıda belirtilen durumlara uygunlukları bakımından incelemeniz beklenmektedir.

1. Herkes için aynı anlamı ifade ediyor mu?
2. Birbiriyle benzeşen maddeler var mı?
3. İki farklı maddeye bölünmesi gereken ifadeler var mı?
4. Bu alanda çalışan bireylerin gösterebileceği olası davranışları yansıtıyor mu?

Ayrıca, alanınıza ait olduğunu düşündüğünüz, ancak ölçek maddeleri arasında yer almayan maddeleri öneriler kısmına eklemeniz durumunda bu çalışmaya önemli bir katkı getirmiş olacaksınız.

Lütfen aşağıdaki formda yer alan maddelerden sizce “uygun değil” olan varsa, uygun olabilecek ifadeyi boş bırakılan yere yazınız.

Yardım ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ece ÖMÜRİŞ
Akdeniz Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Maddeleri değerlendiren öğretim elemanının,

Adı ve Soyadı:.....

Ünvanı:.....

Fakülte/Bölümü:.....

“BENZERLİK” Maddeleri		
1. Kültürel özelliklerimiz (aile yapısı, gelenekler, hemşeri olma gibi) açısından birbirimize benzeriz.		
Uygun		Uygun Değil
2. Eğitim ve yetiştirme süreçlerimiz benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
3. İş dışında yapmaktan keyif aldığımız faaliyetler benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
4. Espri anlayışımız benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
5. Eleştirdiğimiz veya beğenmediğimiz şeyler benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
6. Bizi kızdıran durumlar ya da sözler benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
7. Manevi değerlerimiz benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
8. Hayata bakış açılarımız birbirine benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
9. İş görme tarzlarımız (sorumluluk anlayışı, iş disiplini, planlama gibi) benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
10. Olaylar karşısında gösterdiğimiz tepkiler benzerdir.		
Uygun		Uygun Değil
11. Olaylara benzer bir şekilde iyi, kötü, doğru ya da yanlış olarak benzer anlamlar yükleriz.		
Uygun		Uygun Değil
“GÜVENİLİRLİK / GÜVENİLİR OLMA” Maddeleri		
1. Herhangi bir konuda beni arkamdan bıçaklamayacağını biliyorum.		
Uygun		Uygun Değil
2. Ondan bir işi yapmasını istediğimde gözüm arkada kalmaz.		
Uygun		Uygun Değil
3. Bana karşı dürüsttür.		
Uygun		Uygun Değil
4. Dedikodumu yapmaz.		
Uygun		Uygun Değil
5. Başkalarının benim arkamdan konuşmasını engeller.		
Uygun		Uygun Değil
1. Ona güvendiğim için hiç hayal kırıklığına uğramadım		
Uygun		Uygun Değil
7. İyi bir sırdaştır.		
Uygun		Uygun Değil
8. Onunla kişisel konularla ilgili konuşmak beni rahatsız etmez.		
Uygun		Uygun Değil
9. Yaptığım bir hatayı yöneticimize ispiyonlamaz.		
Uygun		Uygun Değil
10. Hiçbir zaman iyi niyetimi kötüye kullanmamıştır.		
Uygun		Uygun Değil
11. İş ile ilgili doküman ya da kaynakları (evrak, para, yazışma, sözleşme vb.) ona emanet edebilirim.		
Uygun		Uygun Değil
12. Sözünün eridir.		
Uygun		Uygun Değil
13. Samimiyetine her zaman güvenirim.		
Uygun		Uygun Değil
14. Gerektiğinde ailemden birini ona emanet edebilirim.		
Uygun		Uygun Değil

15. İş ile ilgili konularda beni asla yarı yolda bırakmaz.		
Uygun		Uygun Değil
16. O işyerinde olduğu zaman kendimi güvende hissediyorum.		
Uygun		Uygun Değil
“ÖZGECİ DAVRANIŞLAR / ALTURİSM” Maddeleri		
1. Hiç karşılık beklemeden bana yardım eder.		
Uygun		Uygun Değil
2. İş ile ilgili bir sorunum olduğunda çözüm bulmama yardım eder.		
Uygun		Uygun Değil
3. Fedakâr biridir		
Uygun		Uygun Değil
4. Olaylar karşısında vicdanının sesini dinler.		
Uygun		Uygun Değil
5. Tüm sorunlarımı ilgiyle dinler.		
Uygun		Uygun Değil
6. Benim için bir iş üstlenmekten gocunmaz.		
Uygun		Uygun Değil
7. İsteklerimi art niyet gözetmeden yapar.		
Uygun		Uygun Değil
8. İhtiyacım olduğunda her zaman yardımına koşar.		
Uygun		Uygun Değil
“KOLLAMA” Maddeleri		
1. Herhangi bir durumda beni yönetime karşı kollayacağını biliyorum.		
Uygun		Uygun Değil
2. Hata yaptığımda onu örtbas etmeye çalışır.		
Uygun		Uygun Değil
3. İş ile ilgili eksik yönlerimi telafi eder.		
Uygun		Uygun Değil
4. İş ile ilgili bir hata yaptığımda beni korumak için sessiz kalır.		
Uygun		Uygun Değil
5. İş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur.		
Uygun		Uygun Değil
6. Her koşulda bana arka çıkar.		
Uygun		Uygun Değil
7. İşyerinde nasıl davranmam gerektiği konusunda beni uyarır.		
Uygun		Uygun Değil
8. Üst yönetime karşı beni korur.		
Uygun		Uygun Değil
“BİRLİKTELİK” Maddeleri		
1. Gerekğinde yönetimden bilgi saklarız.		
Uygun		Uygun Değil
2. İçimizden biri sorun yaşadığında birbirimize kenetleniriz.		
Uygun		Uygun Değil
3. İş ile ilgili isteklerimizi üst yönetime iletirken ortak çıkarlarımızı gözetiriz.		
Uygun		Uygun Değil
4. Benim başarıım onun başarısıdır.		
Uygun		Uygun Değil
5. Yöneticimize karşı güç birliğinde oluruz.		
Uygun		Uygun Değil
“İŞ YETKİNLİĞİNE SAHİP OLMA” Maddeleri		
1. İş ile ilgili çözemediğim bir sorun olduğunda ilk danışacağım kişi odur.		

Uygun		Uygun Değil
2. İş ve görev bilincine sahip biridir.		
Uygun		Uygun Değil
3. İşyerinde gelişimime katkıda bulunur.		
Uygun		Uygun Değil
4. İşyerinde bir şeyler ters gittiğinde farklı çözüm önerileri üretir.		
Uygun		Uygun Değil
5. İşe yönelik önerilerini her zaman dikkate alırım.		
Uygun		Uygun Değil
6. İşle ilgili bilgisine güvenirim.		
Uygun		Uygun Değil
7. Sezgilerine güvenirim.		
Uygun		Uygun Değil
8. Bilgi ve tecrübesiyle diğer çalışanlara kılavuzluk eder.		
Uygun		Uygun Değil
9. İş bitiricidir.		
Uygun		Uygun Değil
10.Yaptığı işin altına imzamı atarım		
Uygun		Uygun Değil
11.İşle ilgili her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünür.		
Uygun		Uygun Değil
12.İşe yönelik bilgi ve becerisi hayranlık uyandırıcıdır.		
Uygun		Uygun Değil
“DİĞER”		
1. Benim için özel günlerde sürprizler yapar.		
Uygun		Uygun Değil
2. İş molalarında (öğle yemeklerinde, çay veya kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.		
Uygun		Uygun Değil
3. İş dışında birlikte zaman geçiririz (sinemaya gitmek, yemek yemek, çay içmek gibi).		
Uygun		Uygun Değil
4. Bazen göz göze gelerek bile birbirimizin ne düşündüğünü anlayabiliriz.		
Uygun		Uygun Değil
5. Kötü gün dostudur.		
Uygun		Uygun Değil
6. İşyerinde sıkıntılı bir durumla karşılaştığımda soluğu onun yanında alırım.		
Uygun		Uygun Değil
7. İşimi daha iyi yapmam konusunda beni motive eder.		
Uygun		Uygun Değil
8. İyi bir insan olmasından çok iyi bir çalışma arkadaşı olması benim için önemlidir.		
Uygun		Uygun Değil
9. Onunla aynı ortamda çalışmak benim için keyiflidir.		

EK 2- PİLOT UYGULAMA

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilimdalı Doktora Programı çerçevesinde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Söz konusu tez çalışmasının amacı, işyerinde arkadaşlık ilişkilerinin kişisel ve örgütsel değişkenlerle nasıl biçimlendiğini anlamak ve bu değişkenlerin etkisiyle meydana gelen arkadaşlık oluşumlarının ne tür örgüt sonuçlarına yol açtığını saptamaktır. Bu amaçla aşağıda yer alan ölçme aracı geliştirilmiştir. Araç, 4 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde, kişisel bilgilerinize yönelik 7 ifade, 2. bölümde işyerinde **en yakın arkadaşınız** ile ilgili 6 ifade, 3. bölümde **en yakın işyeri arkadaşınız** ile olan ilişkinize yönelik 64 ifade yer almaktadır.

Sizden istenen, aşağıda yer alan sorulara dürüst ve içtenlikle cevap vermenizdir. Araştırmamızın bir paydaşı olarak lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sizden kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmemektedir. **Araştırmaya verilen cevaplar gizli tutulacak ve anketi uygulayan kişi dışında hiç kimse tarafından incelenmeyecektir.**

Katılımınız ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Ar.Gör.Ece ÖMÜRİŞ
Öğrencisi

Doç.Dr. Rüya EHTİYAR

Akdeniz Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik - Doktora

Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi (Tez Danışmanı)

BÖLÜM I

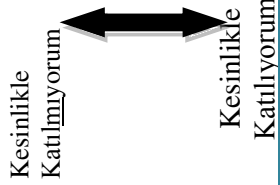
Cinsiyetiniz?	Kadın	☐	Erkek	☐					
Yaşınız?									
Eğitim durumunuz?	Ortaöğretim	☐	Lise	☐	Lisans	☐	Y.Lisans/Dr.	☐	☐
Medeni durumunuz?	Bekar	☐	Evli	☐					
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?									
Kaç yıldır bugünkü işyerinizde çalışıyorsunuz?									
İşyerinde hangi kademedey çalışıyorsunuz?	Personel	☐	Şef	☐	Müdür	☐			

BÖLÜM II

<i>“Aşağıda işyerinde kurduğunuz yakın arkadaşlıklara ilişkin sorular yer almaktadır. Sizden istenen işyerinde EN YAKIN bir arkadaşınızı düşünerek soruları cevaplamanızdır. Lütfen soruları dikkatli okuyarak cevaplandırınız.”</i>										
İşyerinde samimi arkadaşlarınızın sayısı nedir?	1-2	☐	3-4	☐	5-6	☐	7-8	☐		
İşyerinde yakın arkadaşınızla ne kadar süredir arkadaşsınız?	Belirtiniz.....									
Arkadaşınız işyerinde hangi kademedey çalışıyor?	Ast	☐	Şef	☐	Müdür	☐				
Arkadaşınızın yaşı?	↓ -25	☐	26-30	☐	31-35	☐	36-40	☐	41-↑	☐
Arkadaşınızın medeni durumu?	Evli	☐	Bekar	☐						

BÖLÜM III

Aşağıda yer alan sorular işyerinde arkadaşlık kurmanızı belirlediği düşünülen sorular yer almaktadır. Lütfen soruları İŞYERİNDE EN YAKIN ARKADAŞINIZLARINDAN BİRİNİ düşünerek ve dikkatli okuyarak cevaplayınız. Lütfen her ifadeye ne derece katıldığınızı, aşağıdaki 5 basamaklı ölçeği kullanarak ve görüşünüzü yansıtan rakamı daire içine alarak belirtiniz.” <i>Bu kişiyle yakın arkadaş oldum, çünkü... “</i>	Kesinlikle katılmıyorum  Kesinlikle katılıyorum				
Kültürel özelliklerimiz (aile yapısı, gelenekler, hemşeri olma gibi) açısından birbirimize benzeriz.	1	2	3	4	5
Eğitim süreçlerimiz benzerdir.	1	2	3	4	5
Yetiştirme tarzlarımız benzerdir.	1	2	3	4	5
İş dışında yapmaktan keyif aldığımız faaliyetler benzerdir.	1	2	3	4	5
Espri anlayışımız benzerdir.	1	2	3	4	5
Olumsuz olarak eleştirdiğimiz şeyler benzerdir.	1	2	3	4	5
Kızdığımız durumlar ya da ifadeler benzerdir.	1	2	3	4	5
Manevi değerlerimiz benzerdir.	1	2	3	4	5
Hayata bakış açılarımız birbirine benzerdir.	1	2	3	4	5
İş görme tarzlarımız (sorumluluk anlayışı, iş disiplini, planlama gibi) benzerdir.	1	2	3	4	5
Olaylara benzer bir şekilde iyi, kötü, doğru ya da yanlış olarak benzer anlamlar yükleriz.	1	2	3	4	5
Herhangi bir konuda beni arkamdan bıçaklamaz.	1	2	3	4	5
Ondan bir işi yapmasını istediğimde gözüm arkada kalmaz.	1	2	3	4	5
Bana karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
Dedikodumu yapmaz.	1	2	3	4	5
Başkalarının benim arkamdan konuşmasını engeller.	1	2	3	4	5
Ona güvendiğim için hiç hayal kırıklığına uğramadım.	1	2	3	4	5
İyi bir sırdaştır.	1	2	3	4	5
Onunla kişisel konularla ilgili konuşmak beni rahatsız etmez.	1	2	3	4	5
Yaptığım bir hatayı yöneticimize ispiyonlamaz.	1	2	3	4	5
Hiçbir zaman iyi niyetimi kötüye kullanmamıştır.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili doküman ya da kaynakları (evrak, para, yazışma, sözleşme vb.) ona emanet edebilirim.	1	2	3	4	5
Sözünün eridir.	1	2	3	4	5
Samimiyetine her zaman güvenirim.	1	2	3	4	5
Gerektiğinde ailemden birini ona emanet edebilirim.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili konularda beni asla yarı yolda bırakmaz.	1	2	3	4	5
İhtiyacım olduğunda her zaman karşılık beklemeden yardımına koşar.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili bir sorunum olduğunda çözüm bulmama yardım	1	2	3	4	5

eder.					
Fedakâr biridir	1	2	3	4	5
Olaylar karşısında vicdanının sesini dinler.	1	2	3	4	5
Tüm sorunlarımı ilgiyle dinler.	1	2	3	4	5
Benim için bir iş üstlenmekten gocunmaz / çekinmez.	1	2	3	4	5
					
İsteklerimi art niyet gözetmeden yerine getirir.	1	2	3	4	5
Yardıma ihtiyacım olduğunu sezer.	1	2	3	4	5
Hata yaptığımda onu örtbas etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili eksik yönlerimi telafi eder.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili bir hatamı beni korumak için göz ardı eder.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur.	1	2	3	4	5
Her koşulda bana arka çıkar.	1	2	3	4	5
İşyerinde nasıl davranmam gerektiği konusunda beni uyarır.	1	2	3	4	5
Üst yönetime karşı beni korur.	1	2	3	4	5
Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	1	2	3	4	5
İkimizden biri sorun yaşadığında birbirimize kenetleniriz.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili isteklerimizi üst yönetime iletirken ortak çıkarlarımızı gözetiriz.	1	2	3	4	5
Benim başarılarımdan kendi başarısıymış gibi mutluluk duyar.	1	2	3	4	5
Yöneticimize karşı güç birliğinde oluruz.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili çözemediğim bir sorun olduğunda ilk danışacağım kişi odur.	1	2	3	4	5
İş ve görev bilincine sahip biridir.	1	2	3	4	5
İşyerinde gelişimime katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
İşyerinde bir şeyler ters gittiğinde farklı çözüm önerileri üretir.	1	2	3	4	5
İşle ilgili bilgisine güvenirim.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili sezgilerine güvenirim.	1	2	3	4	5
Bilgi ve tecrübesiyle diğer çalışanlara rehberlik eder.	1	2	3	4	5
İş bitiricidir.	1	2	3	4	5
İşiyile ilgili her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünür.	1	2	3	4	5
İşe yönelik bilgi ve becerisi hayranlık uyandırıcıdır.	1	2	3	4	5
Benim için özel günlerde sürprizler yapar.	1	2	3	4	5
İş molalarında (öğle yemeklerinde, çay veya kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.	1	2	3	4	5
İş dışında birlikte zaman geçiririz (sinemaya gitmek, yemek	1	2	3	4	5

yemek, çay içmek gibi).					
Bazen göz göze gelerek bile birbirimizin ne düşündüğünü anlayabiliriz.	1	2	3	4	5
Kötü gün dostudur.	1	2	3	4	5
İşyerinde sıkıntılı bir durumla karşılaştığımda soluğu onun yanında alırım.	1	2	3	4	5
İşimi daha iyi yapmam konusunda beni motive eder	1	2	3	4	5
Onunla aynı ortamda çalışmak benim için keyiflidir.	1	2	3	4	5

ARAşTIRMAYA KATILDIğINIZ İÇİN TEşEKKüR EDERİZ.

EK 3- ANA UYGULAMA

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilimdalı Doktora Programı çerçevesinde yürütülmekte olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Söz konusu tez çalışmasının amacı, işyerinde arkadaşlık ilişkilerinin kişisel ve örgütsel değişkenlerle nasıl biçimlendiğini anlamak ve bu değişkenlerin etkisiyle meydana gelen arkadaşlık oluşumlarının ne tür örgüt sonuçlarına yol açtığını saptamaktır. Bu amaçla çalışmanın ilk aşamasında geliştirilen ölçme aracı ve örgütsel değişkenlere ilişkin ölçekler aşağıda yer almaktadır. Anket, 3 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde, sizin ve en yakın arkadaşınızın kişisel bilgilerinize yönelik 12 ifade, 2. bölümde **EN YAKIN işyeri arkadaşınız** ile olan ilişkinize yönelik 48 ifade, 3. Bölümde örgütsel sonuçlara ilişkin 34 ifade yer almaktadır.

Sizden istenen, aşağıda yer alan sorulara dürüst ve içtenlikle cevap vermenizdir. Araştırmamızın bir paydaşı olarak lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sizden kimlik belirtici herhangi bir bilgi istenmemektedir. **Araştırmaya verilen cevaplar gizli tutulacak ve anketi uygulayan kişi dışında hiç kimse tarafından incelenmeyecektir.**

Katılımınız ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Ar.Gör.Ece ÖMÜRİŞ Akdeniz Üniversitesi - Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik - Doktora Öğrencisi

Doç.Dr. Rüya EHTİYAR Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi (Tez Danışmanı)

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz?	Kadın ☐ Erkek ☐
Yaşınız?	24 ☐ 25-30 ☐ 31-34 ☐ 35-40 ☐ 41-45 ☐ 45 ve üst ☐ ve altı ☐
Eğitim durumunuz?	Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Y.Lisans/Dr ☐
Medeni durumunuz?	Bekar ☐ Evli ☐
Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?	
Kaç yıldır bugünkü işyerinizde çalışıyorsunuz?	
İşyerinde hangi kademedey çalışıyorsunuz?	Personel ☐ Şef ☐ Müdür ☐

****Eğer şu anki iş yerinizde yeni bir çalışsanız lütfen bir önceki işyerinizdeki arkadaşınızı düşünerek cevap veriniz.**

“Aşağıda işyerinde en yakın arkadaşınıza ilişkin sorular yer almaktadır. Sizden istenen işyerinde EN YAKIN 1 arkadaşınızı düşünerek soruları cevaplamanızdır. Lütfen soruları dikkatli okuyarak cevaplandırınız.”

İşyerinde en yakın arkadaşınız ile ne kadar süredir arkadaşsınız? Yalnız 1 arkadaşınızı düşünerek cevap veriniz.	Belirtiniz.....					
İşyerinde en yakın arkadaşınız işyerinde hangi kademedey çalışıyor? Yalnız 1 arkadaşınızı düşünerek cevap veriniz.	Personel		Şef		Müdür	
İş yerinde en yakın arkadaşınızın yaşı? Yalnız 1 arkadaşınızı düşünerek cevap veriniz.	↓ -25	26-30	31-35	36-40	41-↑	
İşyerinde en yakın arkadaşınızın medeni durumu? Yalnız 1 arkadaşınızı düşünerek cevap veriniz.	Evli		Bekar			
İş yerinde en yakın arkadaşınızın cinsiyeti nedir?	Kadın		Erkek			

II. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda yer alan sorular işyerinde arkadaşlık kurmanızı belirlediği düşünülen sorular yer almaktadır. Lütfen soruları İŞYERİNDE EN YAKIN ARKADAŞINIZLARINDAN 1 ARKADAŞINIZI düşünerek ve dikkatli okuyarak cevaplayınız. Lütfen her ifadeye ne derece katıldığınızı, aşağıdaki 5 basamaklı ölçeği kullanarak ve görüşünüzü yansıtan rakamı daire içine alarak belirtiniz.”					
Bu kişiyle yakın arkadaş oldum, çünkü...”					
Samimiyetine her zaman güvenirim	1	2	3	4	5
Sözünün eridir.	1	2	3	4	5
Hiçbir zaman iyi niyetimi kötüye kullanmamıştır.	1	2	3	4	5
Onunla kişisel konularla ilgili konuşmak beni rahatsız etmez.	1	2	3	4	5
Ona güvendiğim için hiç hayal kırıklığına uğramadım.	1	2	3	4	5
Bana karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili konularda beni asla yarı yolda bırakmaz.	1	2	3	4	5
İhtiyacım olduğunda her zaman karşılık beklemeden yardımına koşar.	1	2	3	4	5
İyi bir sırdaştır.	1	2	3	4	5
Dedikodumu yapmaz.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili bir sorunum olduğunda çözüm bulmama yardım eder.	1	2	3	4	5
Herhangi bir konuda beni arkamdan bıçaklamaz.	1	2	3	4	5
Başkalarının benim arkamdan konuşmasını engeller.	1	2	3	4	5
Fedakâr biridir	1	2	3	4	5
Yaptığım bir hatayı yöneticimize ispiyonlamaz.	1	2	3	4	5
Gerektiğinde ailemden birini ona emanet edebilirim.	1	2	3	4	5
Ondan bir işi yapmasını istediğimde gözüm arkada kalmaz.	1	2	3	4	5
İşyerinde gelişimime katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
Bilgi ve tecrübesiyle diğer çalışanlara rehberlik eder.	1	2	3	4	5
İşle ilgili bilgisine güvenirim.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili sezgilerine güvenirim.	1	2	3	4	5
İşile ilgili her şeyi en ince ayrıntısına kadar düşünür.	1	2	3	4	5
İşyerinde bir şeyler ters gittiğinde farklı çözüm önerileri üretir.	1	2	3	4	5
İş bitiricidir.	1	2	3	4	5
İşe yönelik bilgi ve becerisi hayranlık uyandırıcıdır.	1	2	3	4	5
İş ve görev bilincine sahip biridir.	1	2	3	4	5
İşimi daha iyi yapmam konusunda beni motive eder	1	2	3	4	5
Karşılaştığımız bir sorunu yönetime duyurmadan kendi içimizde çözeriz.	1	2	3	4	5
Yöneticimize karşı güç birliğinde oluruz.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili isteklerimizi üst yönetime iletirken ortak çıkarlarımızı gözetiriz.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili bir hatamı beni korumak için göz ardı eder.	1	2	3	4	5
Hata yaptığımda onu örtbas etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
Üst yönetime karşı beni korur.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarıyla sorun yaşadığımda benim yanımda olur.	1	2	3	4	5
Her koşulda bana arka çıkar.	1	2	3	4	5
Bizi kızdıran durumlar ya da ifadeler benzerdir.	1	2	3	4	5
Olumsuz olarak eleştirdiğimiz veya beğenmediğimiz şeyler benzerdir.	1	2	3	4	5
Manevi değerlerimiz benzerdir.	1	2	3	4	5
Hayata bakış açılarımız birbirine benzerdir.	1	2	3	4	5
Olaylara benzer bir şekilde iyi, kötü, doğru ya da yanlış olarak benzer anlamlar yükleriz.	1	2	3	4	5
Esprî anlayışımız benzerdir.	1	2	3	4	5
İş dışında birlikte zaman geçiririz (sinemaya gitmek, yemek yemek, çay	1	2	3	4	5

İçmek gibi).					
Benim için özel günlerde sürprizler yapar.	1	2	3	4	5
Bazen göz göze gelerek bile birbirimizin ne düşündüğünü anlayabiliriz.	1	2	3	4	5
İş molalarında (öğle yemeklerinde, çay veya kahve aralarında) birlikte zaman geçiririz.	1	2	3	4	5
Eğitim süreçlerimiz benzerdir.	1	2	3	4	5
Yetiştirme tarzlarımız benzerdir.	1	2	3	4	5
Kültürel özelliklerimiz (aile yapısı, gelenekler, hemşeri olma gibi) açısından birbirimize benzeriz.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM					
<i>Aşağıda İŞYERİNİZ ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen soruları dikkatli okuyarak, içtenlikle cevaplayınız.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	1	2	3	4	5
İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissederim.	1	2	3	4	5
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	1	2	3	4	5
İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.	1	2	3	4	5
İstesem bile şuan iş yerimden ayrılmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar veririm hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
Şu an iş yerimde kalmak bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	1	2	3	4	5
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
İşyerimde çalışmak için kendimi zorunlu hissederim.	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
İmkânım olsa önümüzdeki bir yıl içinde kendi işimde çalışıyor olurdum.	1	2	3	4	5
Gelecek yıl bu zamanlarda muhtemelen yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşimle ilgili her fikrimde iş arkadaşlarımla iş birliği veya görüş birliği içinde olurum.	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımdan desteği ile işimdeki problemleri çözebilirim.	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımdan ya da takım arkadaşlarımdan işimi bitirmemde bana destek olurlar.	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımdan işimi bitirmem için beni sıkıştırırlar.	1	2	3	4	5	6
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan severim.	1	2	3	4	5	6
Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliği dolayısıyla işimde kendimi daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
İş arkadaşlarımdan arasında çok fazla çatışma ve kavga var.	1	2	3	4	5	6
Birlikte çalıştığım insanlardan hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5	6
İşimi severek yaparım.	1	2	3	4	5	6
Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	1	2	3	4	5	6
Mevcut işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5	6
İşimi tatsız buluyorum.	1	2	3	4	5	6
İşyerinde zaman geçmek bilmiyor.	1	2	3	4	5	6

ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ece ÖMÜRİŞ
Doğum Tarihi -Yeri : 16.04.1982 – İzmir

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Selma Yiğitalp Lisesi, 1999, İzmir
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, 2004, Antalya
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2007, Antalya
Tez Konusu : İşyerinde Romantik İlişkiler: Güdüler, Yönetim Müdahaleleri
ve Çalışan Algılamaları Üzerine Bir Araştırma
Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2014, Antalya
Tez Konusu : İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve
Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi
Yabancı Diller : İngilizce

İş Denevimi

2001 (Haziran-Eylül) : Sheraton Çeşme Resort & SPA (Cost Control) Ilıca/Çeşme
2002 (Haziran-Eylül) : Sheraton Çeşme Resort & SPA (Satış Pazarlama) Ilıca/Çeşme
2003 (Mart-Ağustos) : Ibis Hotel Gare Du Midi Bruxelles (Food & Baverage) / Belgique
2004 (Mayıs- Eylül) : Mirage Park Resort Hotel (Rezervasyon) Beldibi / Antalya
2005 (Eylül-) : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

Aldığı Belge ve Sertifikalar

- Yoysem, Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri, Akdeniz Üniversitesi, 25-28 Haziran 2013.
- Graduate Teaching Assistant Training Program, University of South Florida, 2010.
- Araştırma Yöntemleri Semineri, Academic Writing, 27-31 Ocak 2010, Antalya.

- Araştırma Yöntemleri Semineri, Yapısal Eşitlik Modellemesi, 28 Ocak- 1 Şubat 2009, Antalya.
- Araştırma Yöntemleri Semineri, Araştırma Yöntemleri SPSS, 30 Ocak-3 Şubat 2008, Antalya.
- Araştırma Yöntemleri Semineri, Ölçme ve Ölçek Geliştirme, 31 Ocak- 4 Şubat 2007, Antalya.

Yayınlar

Erdem, F., **Ömüriş, E.**, Öz, Ö., Boz, H., Özmen, M., ve Kubat, U. (2014). Öğretim Elemanlarının Etik Sorumlulukları Üzerine Üniversite Öğrencilerinin Algılamaları. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi–Journal of Qualitative Research in Education, 2(1), 39-63.

EHTİYAR Rüya, AKTAŞ ALAN Aylin, **ÖMÜRİŞ Ece.** (2010). “The Role of Organizational Citizenship Behavior on University Student’s Academic Success”, Tourism and Hospitality Management, 16(1): 47-62.

ÖMÜRİŞ Ece, EHTİYAR Rüya, “Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler: Algılanan Güdüler ve Davranış Değişiklikleri Üzerine bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(16): 20-39, 2008.

Aktaş Alan Aylin, **Ömüriş Ece**, Ehtiyar V. Rüya ve Guzeller Cem O., “Validation of a Turkish language version of the resistance to change scale”, 4th International Conference on Global Business Environment, February 1-2, 2014, Bangkok, Thailand.

Ashley Nixon, Richard Newel, Gema Ruiz de Huydobro, Savaş Ceylan, **Ece Omuris**, Carnot Nelson, Artak Manukyan, “Cross-national examination of emotional labor, perceived organizational support, and sex: Armenia, Turkey, and the US”, Work, Stress, and Health 2013: Protecting and Promoting Total Worker Health™, poster presentation, May 16-19, 2013, Los Angeles, California.

Carnot Nelson, Richard Newel, Gema Ruiz de Huydobro Ashley Nixon Savaş Ceylan, **Ece Omuris**, Artak Manukyan, Cross-National Study of Emotional Labor, 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, 2013 May 22nd-25th, Münster, Germany.

Savas Ceylan, Gema Ruiz de Huydobro, Richard Newel, **Ece Omuris**, Ashley Nixon, Artak Manukyan ve Carnot Nelson, “Individualism, Collectivism, Paternalistic Leadership and Job Attitudes: a Cross-National Study”, The 13th European Congress of Psychology, July 9-12, 2013, Stockholm, Sweden.

Carnot Nelson, Richard Newel, Gema Ruiz de Huydobro Ashley Nixon Savaş Ceylan, **Ece Omuris**, Artak Manukyan, “Cross-National Study Of Emotional Labor Results And Further Explorations”, Conference Of Tourism & Hospitality: The Highway To Sustainable Regional Development, June 28 – 30, 2013, Yerevan, Armenia

ALGUR Seden, **ÖMÜRİŞ Ece**, ERDOĞAN Ceylan, “An Emprical Research on Reasons of Domestic Tourists’ Choosing Antalya for Holiday”, 13th International Joint World Cultural Tourism Conference, 12-14 October 2012, Phayao, Thailand.

EHTİYAR Rüya, **ÖMÜRİŞ Ece**, AKTAŞ ALAN Aylin, “A Research Towards Measuring the Relation Between Employees’ Commitment to the Organization, Superiors and Coworkers”, 11th International Joint World Cultural Tourism Conference, 12-14 November 2010, Hangzhou, China.

ÖMÜRİŞ Ece, ERDOĞAN Ceylan, “A Research To Determine Relation Between Work Locus of Control, Performance and Job Satisfaction among Restaurant Employees”, The 5th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure, 25-30 May 2010, Cappadocia, Turkey.

ALGÜR Seden, **ÖMÜRİŞ Ece**, ERDOĞAN Ceylan, “An Evaluation on Online Reservation Web Sites”, Turk-Kazakh International Tourism Conference: New Perspectives and Values in World Tourism & Tourism Management in the Future, 20-26 November 2006, Alanya, Turkey.

AKTAŞ Aylin, EKİN Yakın, **ÖMÜRİŞ Ece**, “Examination of Doctoral (Ph.D.) Education in National Context”, Turk-Kazakh International Tourism Conference: New Perspectives and Values in World Tourism & Tourism Management in the Future, 20-26 November 2006, Alanya, Turkey.

TARCAN İÇİGEN Ebru, **ÖMÜRİŞ Ece**, EKİN Yakın, “Anger and Anger Control: A Research About Students Attending Undergraduate Tourism Programs”, Turk-Kazakh International Tourism Conference: New Perspectives and Values in World Tourism & Tourism Management in the Future, 20-26 November 2006, Alanya, Turkey.

AKTAŞ ALAN Aylin, EHTİYAR Rüya, **ÖMÜRİŞ Ece**, “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hırsızlık Sorunsalı”, 11.Ulusal Turizm Kongresi, 02-05 Aralık 2010, Kuşadası, Aydın.

GÜNLÜ Ebru, DÖNMEZ Beril, MİRAL Ceren, **ÖMÜRİŞ Ece**, “Üstleri ile Yaşadıkları İşyeri Arkadaşlıklarının Seyahat Acentesi Çalışanlarının Performansına Etkisi”, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, 27-30 Mayıs 2010, Nevşehir.

EHTİYAR Rüya, **ÖMÜRİŞ Ece**, AKTAŞ ALAN Aylin, “Algılanan Stresin İsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Seyahat Acentası Örneği”, 1.Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 9-10 Nisan 2010, Antalya.

ÖMÜRİŞ Ece, “İşyerinde Romantik İlişkiler: Güdüler, Yönetim Müdahaleleri ve Çalışan Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, 23-27 Nisan 2008, Belek, Antalya.

ÖMÜRİŞ Ece, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, “İşyerinde Romantik İlişkiler ve Aşk”, Ed. Tarık Solmuş, Epsilon Yayınevi, İstanbul 2008.

E-Posta

: eceomuris@akdeniz.edu.tr