



# İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA\*

## RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS FRIENDSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A RESEARCH

Esra ULUÇAY<sup>1</sup>

Yunus ZENGİN<sup>2</sup>

### Öz

*Bu çalışmada temel amaç konaklama işletmelerindeki işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında herhangi bir ilişki durumunun olup olmadığını ve düzeyini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda ele alınan çalışmada örneklem olarak Kars ilinde ve ilçelerinde faaliyette bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen 241 çalışana kapsamaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Veriler demografik, işyeri arkadaşlığı ve işgören performansını değerlendirmeye yönelik ifadeleri içeren anket tekniğiyle elde edilmiş ve SPSS 20 programında analiz edilmiştir. Çalışmada amaca ulaşmaya yönelik oluşturulan hipotezler korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilerek yorumlanmıştır. Analizler neticesinde elde edilen bulgularda işyeri arkadaşlığı ve işgören performansı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca alt boyutlar arasında da orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler** : İşyeri Arkadaşlığı, İşgören Performansı, Turizm, Otel

**Jel Kodlar** : M1, M10, M12, L83

### Abstract

*The main purpose of this study is to determine the direction and level of this relationship whether there is any relationship between business friendship and employee performance in accommodation enterprises. In the study, which has been handled for this purpose, the sample covers 241 employees employed in 3, 4 and 5 star hotel enterprises operating in Kars province and its districts. Convenience sampling method has been used in the research. The data has been obtained by using the questionnaire technique that includes demographic, workplace friendship and statements to evaluate employee performance. The data obtained have been analyzed in SPSS 20 program. The created hypotheses to reach the purpose in the study have been interpreted by testing with correlation and multiple regression analysis. From the findings obtained as a result of the analyzes, a high level of relationship has been found between business friendship and employee performance. Furthermore, it has been determined that there is a medium level and significant relationship between the sub dimensions.*

**Key Words** : Business Friendship, Employee Performance, Tourism, Hotel

**Jel Codes** : M1, M10, M12, L83

\* Bu çalışma İşyeri arkadaşlığının işgören performansı üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama isimli tezden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı Esra ULUÇAY, [esraulucay36@gmail.com](mailto:esraulucay36@gmail.com), ORCID: 0000-0002-9416-6321

<sup>2</sup> Doç. Dr. Yunus ZENGİN, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [yunuszengin@kafkas.edu.tr](mailto:yunuszengin@kafkas.edu.tr), ORCID: 0000-0001-8381-6918

## GİRİŞ

Kişilerin manevi gereksinimlerine direkt etki gösteren işyeri arkadaşlıkları, kişilere özgü oldukça dikkat çeken önemli bir faktördür. İşyeri arkadaşlıkları örgütlerde kişilerin yapmış oldukları tüm tavır ve eylemleri önemli derecede pozitif yönde değiştirmektedir. İşyeri arkadaşlıkları normal hayattaki sıradan arkadaşlıklardan oldukça farklıdır. Burada kişilerin kendilerinde olan değer ve kıymetleri, ilgilendikleri alanlarını sıklıkla birbirlerine anlattıkları, karşılıklı olarak birbirlerine güven veren bir arkadaşlık alanıdır. Diğer taraftan, işyerlerinde çalışan kişilerin görev ve sorumluluklarını belirleme ve işyerindeki arkadaşlarını seçme hakları yoktur. Kişiler görevlerini eksiksiz bir şekilde yapmak ve işyeri kazancını maksimum düzeyde elde etmek için işyerindeki arkadaşlarıyla ortak bir paydada çalışmak mecburiyetindedir. Ortak bir paydada çalışılan sistemlerde işyeri arkadaşlıkları, kişilerin birbirleriyle daha kolay bir şekilde arkadaşlıklar kurmasına, iletmesine ve geliştirmesine olanak sağlamaktadır.

İşyerlerinde çalışan kişiler yapacakları işleri yerine getirirken birbirleri ile sürekli olarak bağlantı halindedirler. Bu vesile ile işyeri arkadaşlığının temelinde kişilerin birbirlerine gösterdikleri destek ön plana çıkmaktadır. Birbirlerine yaptıkları yardımlar kişilerin birbirlerine daha da yakınlaşmasını sağlar ve kişiler git gide arkadaşlık düzeylerini artırırlar. Organizasyonlarda yaşanan bu durum çalışma sürecinde bilgi paylaşımıyla birlikte örgütte bir takım ruhu oluşturarak özelden işgören genelde ise örgütsel performansın gelişmesine olanak sağlayacaktır.

İşletmeler için iki farklı performans sistemine değinmek mümkün olabilmektedir. Bunlardan ilki, işletmeyi bir ana sistem düşüncesi ile gözlemleyen işletme seviyesindeki performans sistemidir. Bu düzeyde performans, işletmenin gerçekleşmesini arzuladığı tüm gayretleri içermektedir. Bir diğeri ise bireysel performans sistemidir. Kişilerin işletmelerde göstermiş oldukları kişisel performanslar, işletmelerin genel amaçlarına erişebilmesi amacı için dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bu performans, sistem içerisindeki diğer tüm unsurların birlikteliği ile birlikte işletmenin genel performansını meydana getirmektedir. Bu sebeple küçük ölçekte olan bireysel performansın yükselmesi aslında işletmenin genel olarak göstermiş olduğu performansla etki etmekte ve ürün bazında verimliliği artırmaktadır. Bu düşünceden hareketle ele alınan çalışmada örgütlerdeki çalışanlar arasındaki arkadaşlık düzeyinin yine bu çalışanların performansına olan ilişkisini belirlemek ve bunun hangi düzeyde gerçekleştiği sorusuna cevap bulmak amaçlanmaktadır.

### 1. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

Örgütler sosyal özelliğe sahip insanlardan oluşan yapılardır. Belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan bu yapıların başarısını etkileyen birçok iç ve dış etken söz konusudur. Açık bir sistem olma özelliğine sahip olan işletmelerin özellikle örgüt başarısını etkileyebilecek dış çevre koşullarına karşı üstün gelerek bunları fırsata dönüştürebilmesi çoğu kez örgütsel işlevlerin sinerjisine bağlıdır. Oluşan bu sinerji bir yandan örgüte başarı sağlarken diğer taraftan çalışanlarda birlik,

beraberlik ve takım ruhunun alt yapısını oluşturan ve çoğu zaman kurumla bütünleşerek örgüte rekabet avantajı sağlayacak olan arkadaşlık duygusunun gelişmesine ve olgunlaşmasına olanak sağlamaktadır.

İşyeri arkadaşlığı bazı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde anlatılmaktadır. Huang ve arkadaşları işyeri arkadaşlığını minimum iki kişi ve daha fazlasının bir araya gelmesiyle oluşturdukları, bu kişilerin örgüt içerisinde aynı veya benzer işler üzerine ortaklaşa veya bireysel olarak çalışmalarının bir sonucu olarak birbirlerine yaklaşmasıyla oluşan etkileşim olarak bildirmektedir (Huang vd 2016: 569). İşyeri arkadaşlığı işten ziyade kişiler arasındaki kalbi ve duygusal bütünlükler örtüsüdür (Berman vd 2002:217). Çalışılan işyerleri sadece çalışmaktan ibaret olarak görülmemelidir. Bu alanlar çalışanlar için sosyal ilişkilerin kuvvetli bağlar oluşturması gereken yerlerde olmalıdır (Sias vd 2012: 3). İşyerlerinin huzurlu, istenilen performansa ulaşabilmesi, çalışılabilir, hedeflerine ulaşılabilir ve mutlu bir yer olması için gerekenlerin başında işyeri arkadaşlığının sosyal bir ortam ferahlığında olması yatmaktadır. İşyeri arkadaşlarının tatmini de bu noktada birbirleri arasında olan ilişkilerin ne derece iyi olduğuna dayanmaktadır. Öyle ki işyerindeki arkadaşlıklar kişilerin sosyal hayattaki mutluluk ve yaşam standartlarının da o derece iyi olmasına katkı sağlamaktadır (Intelligence 2014: 21). İşyeri arkadaşlığı, kişiler arasında ve örgüt kapsamında oldukça önem arz etmektedir. Kişiler için sorumlulukları yerine getirmede etkili, işe bağlı stresi azalttığı, kişiler arasında iletişimi arttırmada oldukça önemli bir alana sahiptir (Berman vd 2002: 217). Bu bağlamda değerlendirildiğinde işyerini etkileyen faktörlerin örgütsel verimlilik üzerinde yaratacağı olumlu/olumsuz faktörlerin irdelenmesi gerekmektedir.

İşyeri arkadaşlığını etkileyen faktörler iki biçimde sınıflandırılabilir. Birincisi kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler; benzerlik, kişilik ve cinsiyet olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İkinci ise içeriksel faktörler olarak bilinmekte ve bunlar da kendi içerisinde ikiye ayrılıp; ilki işyeri faktörleri iken diğeri ise dış faktörlerdir. İşyeri faktörlerini iş bölümü ve örgüt kültürü, uyumluluk, evin işe olan yakınlık durumu, işlerin birbirlerine olan benzerliği, iş arkadaşları ile olan iş bölümleri ve örgüt kültürleri oluştururken, dış faktörleri ise, yaşam olayları ve sosyalizasyon oluşmaktadır (Özyer vd., 2015:264). Bu anlatılan faktörler ele alındığında personel işyerlerinde verilen görevleri yerine getirmek adına hedeflerine ulaşmak ve iş stresinin oluşturduğu yükten kurtulmak için örgütte daha fazla beceriye gereksinim duyacaklardır. Bu aşamada işyeri arkadaşı maddi ve manevi destekçi niteliğindedir (Yen vd 2009:548). İşyeri arkadaşlığı sağlam dostluğu ve kişiler arasında pozitif bağlılığı ile ortak fikirler ve içten davranmayı esas alır (Song2005: 19). Nielsen ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları çalışmada işyeri arkadaşlığını arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri olmak üzere iki ana boyut altında ele almış ve incelemişlerdir. *Arkadaşlık kurma fırsatı*, işyerilerindeki arkadaşlık ilişkileri bireyler arasındaki bağ ile birlikte örgüte de yarar sağlamaktadır. Mevcut ortamda olan işyeri arkadaşlıkları bireyler arasında yapılan işlerin kolaylaşmasını ve daha da verimli olmasına olanak sağlamaktadır (Berman vd 2002: 218). İyi bir arkadaşlığın başlıca olmazı arasında yakınlık ve akrabalık arkadaşlığı gelmektedir. Buda örgütlerde arkadaşlığın gelişmesine katkı sağlamakta ve işyerinde arkadaşlığın kalıcılığına, iş yapma ve iş memnuniyetine ya da işten vazgeçme, işi bırakma

niyetinin düşmesine neden olabilmektedir (Morrison ve Macky 2017:106). İşyeri arkadaşlarının kendi aralarında yapmış oldukları bilgi paylaşımı, kişilerin kritik noktalarda alacakları kararlarda daha net kararlar almasını sağlarken bu noktada işyeri arkadaşlığı zayıf olanlara göre daha iyi kariyer sahibi olmalarını da sağlayabilmektedir (Reohr 1991:6; Rumens 2011:445). Tüm faktörler bir araya geldiğinde işyeri arkadaşlığı fırsatı, kişiler arasındaki işyeri arkadaşlık bağlarının ilerlemesinde oldukça önemli bir faktör olarak bilinmektedir. *Arkadaşlık değeri ise, işyeri arkadaşlıklarının ileri aşamalara ulaşması ve gelişmesi için kişiler arasındaki samimiyet, güven ve iletişim düzeyinin seviyesi oldukça önemlidir. Çalışma ortamında işyeri arkadaşlarının birbirleri ile yapmış oldukları bilgi paylaşımı, destek ve başka türlü karşılıklı fayda görülen olaylar diğer türlü arkadaşlıklardan oldukça farklıdır. Çünkü işyeri arkadaşlıklarında ortak düzeyde almış oldukları karşılıklı bilgi alışverişini dışardan normal bir arkadaştan veya aileden alamazlar. Bu noktada işyeri arkadaşlarının bilgi ve tecrübeleri ortak paylaşım gereksinimi duymayı gerektirmektedir (Cranmer vd 2017: 67). Nitekim Nielsen vd (2000: 628), tarafından işyerinde oluşan arkadaşlık derecesi ve işyeri arkadaşlık fırsatı üzerine yaptıkları çalışmada, işyerinde arkadaşlık bağlarının zayıf olduğu kişilerde örgüte olan bağlılığın daha çok maddi olarak arttığını, işyeri arkadaşlarında ise bunun örgüte olan bağlılığı ve aidiyet duygusunun artmasına neden olduğunu göstermiştir.*

## 2. İŞGÖREN PERFORMANSI

Performans kelime olarak, Fransızcadan köken alan bir kavramdır. Türkçe’deki anlamsal karşılığı “başarı” kelimesine tekabül etmektedir. Fakat içermiş olduğu farklı anlamlardan dolayı, performans kavramı farklı tanımlamaların etkisine de girmektedir (Özdemir 2007: 3).

Performans genel olarak tanımlandığında, belli amaçlara belirli zaman dilimlerinde ulaşabilmek için yapılan hizmet düzeyi olarak ifade edilmektedir (Akal 1992: 1). Bir başka tanımda ise performans, amaca yönelik olarak hedeflenen etkinliklerin gerçekleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Performans, örgütte işgören tarafından verilen görev ve sorumlulukları hızlıca yapması ve bunun sonucunda da yaptığı işi ne kadar ölçüde verimle yaptığıyla ifade edilmesidir (Sykes ve Venkatesh 2017: 919). Daha önce plan ve programlar dâhilinde amaçları oluşturulmuş etkinlikler ve çalışmaların sonucu itibarı ile yapılan değerlendirmeler bütünü olarak da bilinmektedir. İşgören performansı ise örgütlerde çalışanların tamamının bireysel olarak göstermiş oldukları emek, verimlilik ve yapılan işteki üretim hızı olarak bilinmektedir (Gavcar vd. 2006:31). İşgörenlerin örgütlerde göstermiş oldukları bireysel çabaları, etkinlikleri ve performansları örgütün başarısı için son derece önemlidir (Tutar ve Altınöz 2010: 196). Örgütte çalışanların belirlenen süreler periyodunda almış olduğu görevleri yerine getirme düzeyine göre değerlendirilerek elde ettiği sonuçlar ile karşılaştırılmasıdır (Bingöl 2013: 351). Örgütler, organizasyon ve diğer tüm faktörler, sürekli gelişerek büyüyen dünyada rekabet için sürekli bir şekilde kendilerini geliştirmeleri gereksinimi duymuşlardır. Bunun sonucunda da performans kavramı sürekli olarak geliştirilme ve rekabete önem katan bir faktör olarak bilinmektedir (Turunç 2010: 253).

Örgütlerin etkili ve anlaşılır bir verimle çalışıp, hedefledikleri düzene ve başarılı neticelere erişebilmelerinde ellerinde mevcut bulunan insan temelli kaynağın performans seviyesi oldukça fazla önem teşkil etmektedir. (Beğenirbaş ve Turgut 2014: 137). Bu sonuçla, örgütlerde amaçlanan sonuç ve hedeflere erişmek için yüksek performanslı kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat bugün örgütlerin sürekli olarak karşılarında buldukları en temel problemlerden biri, kişilerin görev ve sorumluluk alanlarını ne derecede yapabildiklerinin ya da mevcutta buldukları yetenek ve becerilerinin ne derecede gösterdiklerinin tespit edilmesi problemidir. Problemlere sebep gösterilen bu durum bugün bilhassa işgören performansı temelini ve değerlemesinin gitgide daha fazla değer almasına sebep teşkil etmiştir (Bayram 2006: 47). Tüm bunlar göz önüne alındığında örgütlerde istenilen verimlilik ve performansa erişmede en önemli etkenin, mevcut olan işgücünün en üst seviyede tepki vererek harcanması ve yön almasıyla mümkün olacağı belirgin bir şekilde bilinmektedir.

Performansın çok fazlaca boyutlu bir oluşum olduğu genel olarak kabul edilmesine karşın teori ve uygulama yönünden en genel olarak sözü edilen ve araştırmalarda çoğunlukla çalışılan performans boyutlarının “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olduğu görülmektedir (Borman and Motowidlo 1993: 72; Van Scotter 2000: 79; Rotundo and Sackett 2002: 67). *Görev Performansı*, yapılan çalışmalar sonucunda hizmet üretme ve üretilen hizmetler karşılığında verimli çıktılar alma, bunun yanında yönetim kısmına ilave olarak katkı sağlamak üzere, üzerine alınan iş ve yükleri en iyi şekilde yerine ulaştırmaktır (Robbins ve Judge 2005: 555). İş- görev performansı, örgütlerde işgörenin biçilen ve gösterilen görev alanlarındaki hizmetini ve sorumluluklarını tam anlamıyla en iyi şekilde yerine oturtabilme yeteneklerini ortaya koymaktadır (Kalay 2016: 149; Onay 2011: 590; Jawahar ve Carr 2007: 332). Bu performans türündeki temel amaçların başında, işgörenin örgütteki kontrol alanı içindeki hedeflerine kolaylıkla ulaşması için pozitif yönde yardım sağlayan hizmetlerdir (Gürbüz ve Ayhan 2017: 4). *Bağlamsal Performans*, işgörenin çalışılan konular hakkında prensipler, kurallar ve buna benzer çalışmayı düzen içinde sağlayan konularda deneyimli olmalıdır. Bu özelliklere tam hâkim olmasa bile uyum içinde olması, örgütte çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, örgütün sonuca yönelik çalışmalarına destek sağlaması ve işin en erken sürede sonuçlandırılması için gayret göstermesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Onay 2011: 590).

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerindeki işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında herhangi bir ilişki durumunun olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemektir. Ayrıca bir ilişki söz konusu ise bu ilişkinin etki düzeyini ortaya koymak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İnsanlar sosyal özelliğe sahip varlıklardır. Ailede başlayan sosyalleşme süreci hayatın sonraki dönemlerinde farklı kişiler ve farklı gruplar içerisinde bulunma ve ait olma süreci ile devam etmektedir. Ait olduğu örgüt içerisinde diğer bireyler ile kurmuş olduğu arkadaşlık düzeyi yaşamın sürdürülmesinde manevi yönden kişiye tatminlik sağlayabilmektedir. Tatmin olan birey mutlu bir birey olacağından hem kendisi ve çevresi ile barışık hem de yapmış olduğu işte daha verimli bir performans sergileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel başarının temel anahtarlarından biri olan örgütsel iklim ve özelde işyeri arkadaşlığı bireyin yaşamsal mutluluğunu olumlu yâda olumsuz kılabilir. Ortaya çıkan bu sonuç örgütsel verimliliğe yansiyarak örgütsel başarıyı etkileyecektir. Nitekim literatürde çalışmada yer alan değişkenlerin farklı değişkenler ile yapılmış olunan çalışmalar incelendiğinde ifade edilen durumlar ile benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Ulusal ve uluslararası literatür çalışmaları aşağıdaki gibidir:

AbuAIRub (2004: 73) yaptığı bir çalışmada işyeri arkadaşlarından alınan sosyal desteğin iş performansı seviyesini arttırdığını ve rapor edilen iş stresi seviyesini düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009: 53) yaptıkları çalışmada, işyeri arkadaşlığının örgütlerde personelin çalışma performansına önemli ölçüde katkılar sağladığını bildirmişlerdir. Morrison, ve arkadaşları (2009: 41) yapmış oldukları çalışmada, işyeri dostlukları ile ilgili kişilerin işlevsel çalışmalarını etkileyen tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bilgi paylaşımı, görevlerin yerine getirilmesi ve ekip içinde çalışılması gibi örgütsel yaşamın belirli yönleri için sıkça tutulan ve sıklıkla alınan bir dizi farklı arkadaşlık derecelerinden etkilendiği gösterilmiştir. Dickie, (2009: 128) yaptığı bir çalışmada, çalışanların işyeri arkadaşlıklarının sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamının kritik bir bileşeni olduğunu göstermektedir. Arkadaşlık ve ekip çalışmasının örgütsel istikrar noktasında oldukça önemli bir faktör olduğunu bildirmiştir. Dotan, (2009: 4) yaptığı çalışmada, işyeri arkadaşlıklarının çeşitli iş sonuçları üzerindeki farklı etkilerinin olduğunu bildirmişlerdir. Chen, ve arkadaşlarının (2012: 247) uluslararası arenada faaliyette bulunan bir turistik otelin 221 çalışanına yönelik çalışmalarında, iş desteğinin kilit bir yönünün işyeri arkadaşlıklarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu, Asgharian, ve arkadaşları (2015: 2) 2014 Tahran ve Meşhed kentlerinde, otel çalışanlarının işten ayrılma niyetiyle işyerindeki dostluklar arasında iş memnuniyetinin etkilerini tanımlamak amacıyla yaptıkları çalışmada, iş doyumunun işyeri arkadaşlıklarına aracılık etmede önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Biçer, (2017) yapmış olduğu çalışmada, arkadaşlık fırsatının bireylerin işten ayrılma arzularını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Doğan ve arkadaşları (2019: 25) çalışmalarında; psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında pozitif ilişkiler olduğunu bildirmişlerdir. Aksoy (2019: 203) çalışmasında, meslektaşlara duyulan güven ile işyerinde yalnızlık ve örgütsel kimlik ile meslektaşları arasındaki güven ve örgütsel kimlik kavramları arasında anlamlı yönde ilişkiler olduğunu bildirmiştir. Mao ve arkadaşları (2012: 247) Tayvanlı 290 çalışana uyguladıkları bir araştırmada, işyerinde dostluğun iş algısının önemini arttırdığını, İlyas (2016: 6) Gana'daki özel hastanelerdeki 223 çalışana

yönelik yaptığı bir çalışmada işyeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile pozitif yönlü bağlantısının olduğu ortaya koymuştur.

Araştırma konusunu oluşturan değişkenlere ait yapılan teorik açıklamalar ile papılan literatür çalışması sonrasında oluşan düşünceleri olgunlaştırdığı perspektif ve elde edilen bulgulara bağlı olarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** İşyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

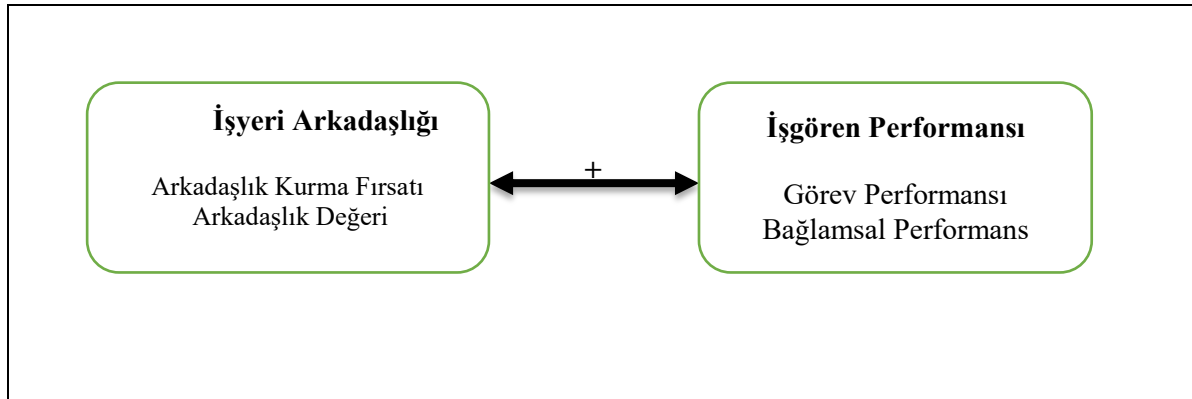
**H<sub>1a</sub>:** İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansının alt boyutu olan görev performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansının alt boyutu olan bağlamsal performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan görev performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda bu sonuçları ortaya koymak ve çalışma amacına bağlı olarak oluşturulan model Şekil 3.1' de verilmiştir.



**Şekil 3.1.** Araştırmanın Modeli

### 3.3. Araştırma Evrenin Belirlenmesi ve Örneklerinin Seçimi

Araştırmanın ana kütesini, Kars il merkezi ve ilçelerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin tüm işgörenleri oluşturmaktadır. Otel yöneticilerinden elde edilen bulgulara göre bu otellerde toplam çalışan kişi sayısı 320'dir (Anketler 15.09.2019 ile 15.10.2019 tarihleri arasında uygulanmıştır). Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları dâhilinde, %5'lik hata payı tahmin edilerek tercih edilecek örneklem hattı sayısı 175 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>).

Toplam önerilen örneklem büyüklüğü 175 olarak belirlenmesine rağmen, verilen örneklem minimum sayısının altına inmemek, daha iyi sonuçlar almak ve ana kütle miktarını temsil edecek

sayının artması için toplamda 300 adet anket çalışma kapsamında dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden toplamda 248 tanesi geri toplanmış ve yapılmış olan hatalardan kaynaklı olarak 7 adet anket değerlendirmeye alınmayarak toplamda 241 adet anket formu ile araştırmaya devam edilmiştir. Geri dönüş oranı %82'dir.

### 3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Çalışmanın gerçek amacına varabilmesi maksadıyla kantitatif araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Kantitatif araştırma; deneme, gözlem ya da deneylere dayanılarak yapılan ampirik araştırma yaklaşımına ya da gözlem ve ölçmelerin tekrar edilebildiği niceliksel veya sayısal araştırma yaklaşımını izah etmektedir (Karataş, 2015: 62). Bunun yanında bir maddenin içindekilerin ne olduğunu değil, bu maddenin içinde bulunanların ne kadar olduğunu analiz etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu sebeple demografik bilgi formu ve ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada otel işgörenlerine demografik bilgi kısmında; cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, aylık gelir çalışılan bölüm, turizm eğitimi alıp almadığı ve çalışılan pozisyon gibi sorular yöneltilmiştir.

Otel çalışanlarının işyeri arkadaşlıklarını belirlemek amacı ile Nielsen ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen ve Şahinbaş (2018: 59) tarafından Türkçe 'ye uyarlanarak kullanılan 'İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği' tercih edilmiştir. Bu ölçek 'arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri' olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Anket formuna yerleştirilen ölçek beşli likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçek toplamda 12 maddeyi kapsamaktadır. Ölçekte tercihler; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum olarak sınıflandırmayı temsil etmektedir (İşcan, 2002: 184).

Otel çalışanlarının iş performanslarını belirlemek için ise; Smith ve arkadaşları tarafından (1983) geliştirilen 23 soruluk 'iş performansı' anketi tercih edilmiştir. Bu ölçek 'görev performansı ve bağlamsal performans' olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 9 ifade görev performansını ifade ederken, 14 ifade ise bağlamsal performansı temsil etmektedir. Bu amaçla ilk 9 soru işgörenlerin resmi iş tanımları içerisine giren ve uygulaması gereken ana sorumlulukları ifade etmektedir. Diğer kalan 14 soru ise işgörenlerin örgütsel kural ve kaidelere kişisel görüş ve düşünceleriyle zıt olsa bile bunlara riayet etmesi, diğer örgüt çalışanlarına yardım etmesi ve iş tanımlamalarında yer verilmesi bile örgüt menfaati için örgüte katkıda bulunması gibi içten ve gönüllü davranışları ifade etmektedir.

### 3.5. Bulgular

Bu bölümde otellerde çalışan işgörenlerin tümüne uygulanan anketler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.5.1. Çalışmaya Dâhil Edilen İşgörenlerin Demografik Özellikleri İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler aşağıdaki gibidir:

Yapılan çalışmada ankete dâhil edilen otel çalışanlarının %34,9'u kadın, %65,1'i ise erkeklerden meydana gelmektedir. Yaş dağılımları dikkate alındığında ise çalışanların %32,8'i 23-27,



%18,3'ü 18-22, benzer şekilde %18,3'ü 28-32, %11,2'si 33-37 ve %7,9'u ise 43 yaş ve üzerindedir. Medeni haller göz önüne alındığında ise çalışanların %54,4'ü evli iken, %45,6'sı ise bekârlardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarında ise çalışanların %39,0'u orta öğretim (Lise), %21,2'si ilköğretim, %19,9'u lisans, %15,8'i önlisans ve %4,1'i ise lisansüstü mezunu konumundadır. Çalışanların herhangi bir turizm eğitim aldıklarına dair veriler ise %57,3'ü almadım, %16,2'si kursta, %13,7'si lisede ve %12,9'u ise üniversitede eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların aylık gelirleri %38,2'si 1000-2500 TL, %30,3'ü 2501-4500 TL, %21,6'sı 4501-6500 TL, %5,4'ü 651-8000 TL ve %4,6'sı 8000 TL – üzeri aylık gelire sahiptir. Sektör tecrübeleri %24,1'i 1-3 yıl, %24,1'i 4-6 yıl, %22,0'si 1 yıldan az, %15,4'ü 10 yıl ve üzeri iken %14,5'i ise 7-9 yıl arasında tecrübeli olduklarını bildirmişlerdir. Çalışanların %19,1'i servis bölümünde, yine %19,1'i diğer kısımda, %15,8'i kat hizmetlerinde, %15,4'ü mutfak bölümü/yiyecek içecek kısmında, %13,3'ü ön büro, %10,4'u muhasebe/finans, %3,7'si insan kaynakları departmanı ve %3,3'ü ise satış ve pazarlama bölümlerinde çalışmaktadır. Çalışanların otellerdeki pozisyonlarına bakıldığında %69,3'ü diğer çalışan, %12,0'si alt kademe yönetici ve %7,9'u ise üst kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır.

### 3.5.2. İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı İle Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

İşyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen çalışmada, çalışan personellerin her bir anket ifadesine yanıtlayarak verdikleri ifadelerin ortalamaları ve frekansları gösterilmiştir (Tablo 3.1). Verilen cevapların ortalamalarının açıklanmasında aşağıda belirtilen sınırlar baz alınmıştır (Çınar, 2010: 271):

(1 - 1,80 Çok düşük, 1,81 – 2,60 Düşük, 2,61 – 3,40 Orta, 3,41 – 4,20 Yüksek, 4,21 – 5,00 Çok yüksek)

**Tablo 3.1.** İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı Ölçeği ve Alt Boyutları Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları

	Ortalama	Standart Sapma	N
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	3,81	0,90	241
<b>Arkadaşlık Kurma Fırsatı</b>	3,88	0,97	241
<b>Arkadaşlık Değeri</b>	3,72	1,03	241
<b>İşgören Performansı</b>	3,95	0,93	241
<b>Görev Performansı</b>	3,98	0,96	241
<b>Bağlamsal Performans</b>	3,85	1,04	241

Sınır olarak baz alınan değerler göz önüne alındığında işyeri arkadaşlığının genel ortalamasının ( $x=3,81$ ) işgören performansının ise ( $x=3,95$ ) yüksek derecede olduğu belirlenmiştir. İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatının ortalamasının ( $x=3,88$ ), diğer alt boyutu olan arkadaşlık değerinin ortalamasının ise  $x=(3,72)$  olduğu görülmüştür. İşgören performansının alt boyutu olan görev performansının ortalaması ( $x=3,98$ ), diğer alt boyutu olan bağlamsal performansın ise

( $\alpha=3,85$ ) olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde çalışanların arkadaşlık ilişki düzeyleri ile işgören performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütsel verimlilik açısından istenen ve arzu edilen bir durumdur.

### 3.5.3. İşyeri Arkadaşlığına İlişkin Madde Analizi

İşyeri arkadaşlığı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak için 12 maddeden oluşan ölçeğin ilk önce korelasyon değerleri ve içsel tutarlılığı incelenmiştir. Tablo 3.2’de işyeri arkadaşlığı ölçeğine ilişkin maddelerin iç tutarlılıklarını ve saflığını gösteren cronbach alfa katsayısının tespitine ilişkin bulgular bulunmaktadır. İşyeri arkadaşlığının güvenilirliği saptamak amacı ile yapılan analizin güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında 12. maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktasının ,40’dan düşük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı 12. madde ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 3.2** İşyeri Arkadaşlığına Ait Madde Çıkarılmadan Faktör Yük ve Cronbach’s Alpha Değerleri

Madde No	Korelasyon Değeri	Alfa Katsayısı
<b>İşarm1:</b> İş arkadaşlarımı tanımak için fırsatım var.	,661	,888
<b>İşarm2:</b> Toplu olarak sorunları çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışabilirim.	,622	,890
<b>İşarm3:</b> Kurumumda, gayri resmi olarak konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var.	,637	,889
<b>İşarm4:</b> Çalışanlar arasındaki iletişim organizasyon tarafından teşvik edilmektedir.	,658	,889
<b>İşarm5:</b> İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.	,738	,885
<b>İşarm6:</b> Gayri resmi konuşma, iş tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülür.	,640	,889
<b>İşarm7:</b> İşyerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.	,679	,887
<b>İşarm8:</b> İşyeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.	,711	,886
<b>İşarm9:</b> İş yerindeki insanlara güvenilebilirim.	,692	,887
<b>İşarm10:</b> Pek çok iş arkadaşşıma çok fazla güvenilebileceğimi hissediyorum.	,627	,890
<b>İşarm11:</b> İş arkadaşlarımı göreceğim diye işe gitmeyi istekle bekliyorum.	,634	,889
<b>İşarm12:</b> Çalıştığım herhangi birinin gerçek bir arkadaş olduğuna inanmıyorum.	,241	,913

İşyeri arkadaşlığı ölçeği ortak faktör analizi bulguları incelendiğinde, analize alınan 12 maddenin ortak faktör yük değerlerinin ,241 - ,738 arasında değiştiği görülmektedir. Ortak faktör varyans değerinin ,40’nin üzerinde olması sosyal bilimler alanları için yeterli bir çözüme karşılık gelmektedir..

### 3.5.4. İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Sonuçları

Faktör döndürmesi sonrasında ölçeğin birinci faktörünün altı maddeden (1, 2, 3, 4, 5 ve 6), ikinci faktörünün beş maddeden (7, 8, 9, 10 ve 11) oluştuğu tespit edilmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri ,661-,849 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri ise ,560-,823 aralığında değişmektedir. Faktör yük değerinin .40'dan fazla çıkması seçim için iyi ölçüt olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla her iki faktörde yer alan maddelerin tamamı bu değeri karşılamakta ve yüksek faktör yükü değerlerine sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 3.3). İki faktörlü ölçeğin birinci faktör ilişkin toplam varyansın %35.85'ini, ikinci faktör %27.48'ini açıklamaktadır. İki faktörün açıkladıkları toplam varyans %63.32'dir.

**Tablo 3.3.** İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

	Arkadaşlık Kurma Fırsatı	Arkadaşlık Değeri
<b>İşarm1:</b> İş arkadaşlarımı tanımak için fırsatım var.	,791	
<b>İşarm2:</b> Toplu olarak sorunları çözmek için iş arkadaşlarımla birlikte çalışabilirim.	,826	
<b>İşarm3:</b> Kurumumda, gayri resmi olarak konuşma ve başkalarıyla görüşme şansım var.	,849	
<b>İşarm4:</b> Çalışanlar arasındaki iletişim organizasyon tarafından teşvik edilmektedir.	,777	
<b>İşarm5:</b> İş yerimde yakın arkadaşlıklar kurma fırsatım var.	,722	
<b>İşarm6:</b> Gayri resmi konuşma, iş tamamlandığı sürece kuruluşum tarafından hoş görülür.	,661	
<b>İşarm7:</b> İşyerinde güçlü arkadaşlıklar kurdum.		,560
<b>İşarm8:</b> İşyeri dışında da iş arkadaşlarımla sosyalleşiyorum.		,685
<b>İşarm9:</b> İş yerindeki insanlara güvenebilirim.		,823
<b>İşarm10:</b> Pek çok iş arkadaşşıma çok fazla güvenebileceğimi hissediyorum.		,815
<b>İşarm11:</b> İş arkadaşlarımla görecekim diye işe gitmeyi istekle bekliyorum.		,748
KMO: ,870 ; Ki-kare:1797,633; sd:66 ; p: ,000		

Verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu değer .60'dan yüksek çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla bu veri seti için hesaplanan KMO değerinin .87 olması kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyon temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare değerinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Bu ölçüm için hesaplanan ki-kare değeri ( $p < 0.05$ ) olduğundan elde edilen puanların normalliğinin bir kanıtıdır.

### 3.5.5. İşgören Performansına İlişkin Madde Analizi

İşgören performansı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak için 23 maddeden oluşan ölçeğin ilk önce içsel tutarlılığı incelenmiştir. İşgören performansının güvenilirliği saptamak amacı ile yapılan

analizin güvenilirlik sonuçları Tablo 3.4' te verilmiştir. Tablodaki maddelere bakıldığında 21. maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktasının ,40'dan düşük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı 21. madde ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 3.4.** İşgören Performansına Ait Madde Çıkarılmadan Toplam Korelasyonları ve Alfa Katsayısı Analiz Sonuçları

Madde No	Korelasyon Değeri	Alfa Katsayısı
<b>işpm1:</b> İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	,740	,955
<b>işpm2:</b> İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	,769	,955
<b>işpm3:</b> İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	,772	,955
<b>işpm4:</b> İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	,781	,955
<b>işpm5:</b> Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	,807	,955
<b>işpm6:</b> Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	,785	,955
<b>işpm7:</b> İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	,792	,955
<b>işpm8:</b> Görevlerimi beklediği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	,772	,955
<b>işpm9:</b> Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	,810	,955
<b>işpm10:</b> Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	,787	,955
<b>işpm11:</b> Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	,728	,955
<b>işpm12:</b> İş tanımında olmasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum.	,811	,955
<b>işpm13:</b> Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	,790	,955
<b>işpm14:</b> Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum.	,765	,955
<b>işpm15:</b> Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım.	,734	,955
<b>işpm16:</b> Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getiririm	,595	,957
<b>işpm17:</b> Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	,716	,956
<b>işpm18:</b> Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim.	,752	,955
<b>işpm19:</b> Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	,766	,955
<b>işpm20:</b> İşe gelemeyeceksem yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka önceden haber veririm	,683	,956
<b>işpm21:</b> Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.	,052	,965
<b>işpm22:</b> İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam.	,462	,959
<b>işpm23:</b> Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	,579	,957

Analize alınan 23 maddenin ortak faktör varyanslarının ,052-,811 arasında değiştiği görülmektedir. Ortak faktör varyansı değerinin ,40'nin üzerinde olması sosyal bilimler alanları için yeterli bir çözüme karşılık gelmektedir

### 3.5.6. İşgören Performansı Ölçeği Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Sonuçları

Faktör döndürmesi sonrasında ölçeğin birinci faktörünün on bir maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 12. maddelerden), ikinci faktörünün dokuz maddeden (14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22 ve 23. maddelerden) oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri ,641- ,881 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri ise ,561-,784 aralığında değişmektedir. Faktör yük değerinin .40'dan yüksek olması seçim için iyi ölçüttür. Dolayısıyla her iki faktörde yer alan maddelerin tamamı bu değeri karşılamakta ve yüksek faktör yükü değerlerine sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 3.5). Görev performansında yer alan 11 ve 13 nolu maddeler faktör yük değerlerinin 0,40'ın altında ve binişik olmasından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Orijinal ölçekle benzerlik gösteren işgören performansında birinci ölçeğe ilişkin toplam varyans %38.85, ikinci faktör %28.46'sını açıklamaktadır. İki faktörün açıkladıkları toplam varyans oranı %67.30'dur.

**Tablo 3.5.** İşgören Performansı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

	Görev Performansı	Bağlam sal Performans
<b>işpm1:</b> İşimin gerektirdiği amaçları yerine getiririm.	,875	
<b>işpm2:</b> İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	,881	
<b>işpm3:</b> İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	,867	
<b>işpm4:</b> İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	,814	
<b>işpm5:</b> Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	,822	
<b>işpm6:</b> Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	,700	
<b>işpm7:</b> İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	,736	
<b>işpm8:</b> Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	,668	
<b>işpm9:</b> Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	,719	
<b>işpm10:</b> Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	,641	
<b>işpm12:</b> İş tanımında olmasa bile, bölümünde yeni işe başlayan birine işlerinde yardımcı olurum.	,660	
<b>işpm14:</b> Bölüm/postamdan sorumlu şefimin işlerinde ona yardımcı olurum.		,659
<b>işpm15:</b> Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölüm sorumlu şefine/yöneticisine sunarım.		,623
<b>işpm16:</b> Bölümüm için gerekli olmasa da otel içerisinde bazı görevleri yerine getiririm		,561
<b>işpm17:</b> Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.		,649
<b>işpm18:</b> Hak ettiğimden fazla izin kullanma eğiliminde değilim.		,726
<b>işpm19:</b> Mesai saatleri sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.		,697
<b>işpm20:</b> İşe gelemeyeceksem yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka önceden haber veririm		,701
<b>işpm22:</b> İş dışında gereksiz konuşmalarla/iletişimle uzun zaman harcamam.		,662
<b>işpm23:</b> Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.		,784
KMO: ,945; Ki-kare: 4544,502; s d:190; p: ,000		

İşgören performansı ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizleri neticesinde 21. madde faktör yük değeri 0.40 altında analiz haricinde tutulmuştur. Verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu değer .60'dan yüksek çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla bu veri seti için hesaplanan KMO değeri (.94) ideal bir değeri karşılamaktadır. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyon temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare değerinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Bu ölçüm için hesaplanan ki-kare değeri ( $p < 0.05$ ) olduğundan elde edilen puanların normalliğinin bir kanıtıdır.

### 3.5.7. İşyeri Arkadaşlığı, İşgören Performansı ve Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri

Tablo 3.6 da çalışmada kullanılan değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan analizler neticesinde, işyeri arkadaşlığı ölçeğinin standardize edilmiş olan cronbach alpha değeri .91 değeri ile yüksek düzeyde güvenilir sonucunu vermiştir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde ise işyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatının .89, diğer boyut olan arkadaşlık değerinin ise .88 ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

İş performansı ölçeğinin standardize edilmiş olan cronbach alpha değeri .97 değeri ile yüksek düzeyde güvenilir sonucunu vermiştir. Alt boyutlar düzeyinde ele alındığında ise iş performansının alt boyutu olan görev performansının .96, diğer boyut olan bağlamsal performansının ise .94 ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir (Tavakol ve Dennick, 2011: 54, Özdamar, 2002: 673).

**Tablo 3.6.** İşyeri Arkadaşlığı, İş Performansı ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Güvenilirlik
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	,915	11	Yüksek düzeyde güvenilir
Arkadaşlık Kurma Fırsatı	,893	6	Yüksek düzeyde güvenilir
Arkadaşlık Değeri	,881	5	Yüksek düzeyde güvenilir
<b>İş Performansı</b>	,966	22	Yüksek düzeyde güvenilir
Görev Performansı	,956	14	Yüksek düzeyde güvenilir
Bağlamsal Performans	,940	8	Yüksek düzeyde güvenilir

### 3.5.8. İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ifade edilen hipotezleri test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.7'deki gibidir.

**Tablo 3.7.** İş performansı, İş Arkadaşlığı ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar		İşyeri Arkadaşlığı	Arkadaşlık Kurma Fırsatı	Arkadaşlık Değeri
İşgören Performansı	r	,641**	,659**	,486**
	p	,000	,000	,000
Görev Performansı	r	,619**	,650**	,453**
	p	,000	,000	,000
Bağlamsal Performans	r	,572**	,544**	,484**
	p	,000	,000	,000

\*p< 0,05; \*\*p< 0.01

Korelasyon analizi sonuçlarında 0-30 arası düşük, 30-50 arası orta ve 50- üstü ise yüksek düzeyde kabul edilmektedir.

- ✓ Yapılan korelasyon analiz sonucuna göre işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (p<05).
- ✓ İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansı alt boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (p<05).
- ✓ İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan görev performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (p<05).
- ✓ İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan bağlamsal performans arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (p<05).

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasındaki sonucun ,641 çıkması aralarındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Buradan çıkan sonuçla işyeri arkadaşlığı ve işgören performansını arasında olumlu yönde ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlara bakıldığında: **H<sub>1</sub>**: İşyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında **H<sub>1a</sub>**: İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansının alt boyutu olan görev performansı arasında, **H<sub>1b</sub>**: İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansının alt boyutu olan bağlamsal performansı arasında, **H<sub>1c</sub>**: İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve son olarak da **H<sub>1c</sub>**: İşyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık değeri ile işgören performansı alt boyutu olan görev performansı arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve verilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

### 3.6.9. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

İşyeri arkadaşlığının çalışanların örgütsel performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.8'de verilmiştir.

**Tablo 3.8.** İşyeri Arkadaşlığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Sabit Terim</b>	1,442	,200		7,227	0,00
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	,659	0,051	,641	12,904	0,00
<b>Bağımlı Değişken: İşgören Performansı</b>					
R: ,641; R <sup>2</sup> : ,411; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,408; Model İçin F:166,523; p=0,000; D-W: 1,082					

Analiz sonuçları incelendiğinde t ve F istatistik değerlerinin yüksek, modelin ise 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir değere sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3.8’de yer alan t değerine ait p değerinin 0,00 olması, işyeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. D-W değeri, 1,082 olması oto korelasyon olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişken olan işyeri arkadaşlığının katsayı değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkendeki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan işgören performansını 0,659 oranında arttırdığı söylenebilir. Dolayısıyla, örgütlerdeki çalışanlar arasındaki işyeri arkadaşlığında yaşanan olumlu artışın işgören performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. R<sup>2</sup> değerinin 0,411 olması, işyeri arkadaşlığının işgören performansını %41 düzeyinde açıklayabildiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımlı değişken olan işgören performansının işyeri arkadaşlığı dışındaki diğer unsurlar tarafından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.9.** İşyeri Arkadaşlığı İle Görev Performansına Ait Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Sabit Terim</b>	1,478	0,211		7,204	0,00
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	0,657	0,054	0,619	12,178	0,00
<b>Bağımlı Değişken: Görev Performansı</b>					
R: ,619; R <sup>2</sup> : ,383; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,380; Model İçin F:148,310; p=0,000; D-W: 1,184					

Bağımsız değişkenin (işyeri arkadaşlığı) bağımlı değişken olan işgören performansının alt boyutları ile olan etki düzeylerine bakıldığında, işyeri arkadaşlığının işgören performansı alt boyutu olan görev performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkinin olduğu görülmüştür. Tablo 3.9’da yer alan t değerine ait p değerinin 0,00 olması, işyeri arkadaşlığının bağımlı ve işgören performansının alt boyutu olan görev performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. D-W değeri, 1,184 olması değişkenler arasında oto korelasyon olmadığını göstermektedir. Bağımsız değişken olan işyeri arkadaşlığının katsayı değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkendeki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan işgören performansını alt boyutu olan görev performansını 0,657 oranında arttırdığı söylenebilir.



Dolayısıyla, örgütlerdeki çalışanlar arasındaki işyeri arkadaşlığında yaşanan olumlu artışın çalışanların görev performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.  $R^2$  değerinin 0,383 olması, işyeri arkadaşlığının işgören performansını %38 düzeyinde açıklayabildiğini göstermektedir.

**Tablo 3.10.** İşyeri Arkadaşlığı İle Bağlamsal Performansa Ait Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Sabit Terim</b>	1,322	,241		5,492	0,00
<b>İşyeri Arkadaşlığı</b>	,664	,062	,572	10,786	0,00
<b>Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performansı</b>					
R: ,572; $R^2$ : ,327; Düzeltmiş $R^2$ : ,325; Model İçin F:116,345; p=0,000; D-W: 1,203					

Bağımlı değişkenin diğer bir alt boyutu olan bağlamsal performans ile işyeri arkadaşlığı arasındaki etki düzeyi incelendiğinde, bağlamsal performansın işyeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p<05$ ). Tablo 3.10’da yer alan t değerine ait p değerinin 0,00 olması, işyeri arkadaşlığının bağımlı değişken ve işgören performansının alt boyutu olan bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişken olan işyeri arkadaşlığındaki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan bağlamsal performansı 0,664 oranında arttırdığı söylenebilir. Elde edilen bu sonuç, örgütlerdeki çalışanlar arasındaki işyeri arkadaşlığında yaşanan olumlu artışın çalışanların bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.  $R^2$  değerinin 0,325 olması, işyeri arkadaşlığının işgören performansını %33 oranında açıkladığını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş hayatında başarılı olmanın temelinde çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak yatmaktadır. Birlikte çalışmaktan mutlu olan kişilerin verimlilik ve yaratıcılığının arttığını söylemek kaçınılmazdır. Çünkü mutlu olduğu sürece önce kendi daha sonra örgüt için verimli olunabilmekte ve yüksek performans gösterilebilmektedir. İşyeri arkadaşlığının etki ettiği en önemli konulardan biri işgören performansıdır. Performans kavramı hem sosyal hayatımızda hem de iş hayatımızda verimlilik ve başarı olarak ifade edilebilir. Çalışanın verilen iş ve sorumlulukları yerine getirme adına harcadığı çaba karşılığında ulaştığı başarıdır performans. Kişilerin başarıya ulaşabilmesi için iyi bir performans sergilemesi örgütün sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışma işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yöneliktir. Literatür çalışmalarından derlenen teorik bilgiler doğrultusunda oluşturulan çalışmada adı geçen kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Kars ve ilçelerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller tercih edilmiştir.

Çalışmada işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiye bağlı olarak etki düzeylerini tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz

sonucunda çıkan bulgular incelendiğinde işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında yüksek oranda pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlişki düzeyi alt boyutlar çerçevesinde incelendiğinde, işyeri arkadaşlığının alt boyutu olan arkadaşlık kurma fırsatı ile işgören performansının alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İşyeri arkadaşlığının diğer bir boyutu olan arkadaşlık değerinin işgören performansının alt boyutu olan görev performansı ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü, bağlamsal performans ile arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşyeri arkadaşlığının çalışanların performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aralarındaki etkileşimi incelemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları ile ilgili otellerde çalışanların işyeri arkadaşlığının işgören performansını %41 oranında etkilediği belirlenmiştir.

Kars ilinde 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanlarından elde edilen bu bulguların işyeri arkadaşlığının işgören performansı üzerine ve daha önce farklı alan ve sektörlere yönelik Locke ve Schweiger (1997), Trevor ve arkadaşları (1997), Tütüncü ve Demir (2002), Abualrub (2004), Morrison ve arkadaşları (2007), Özdevecioğlu (2009), Dotan (2009), Dickie (2009), Morrison ve arkadaşları (2009), Chen ve arkadaşları (2012), Mao ve arkadaşları (2012), Esin (2013), Liu ve arkadaşları (2013), Şentürk ve arkadaşları (2015), Asgharian ve arkadaşları (2015), Methot ve arkadaşları (2016), Dürgen (2016), İlyas (2016), Ergöz (2017), Chung ve arkadaşları (2019), Doğan ve arkadaşları (2019), Biçer ve arkadaşları (2019), Fayganoğlu (2019) ve Aksoy (2019) tarafından yapılmış çalışmaların sonuçları ile de tutarlı olduğu söylenebilir. Değişkenler arasındaki bu ilişki ve etki düzeyleri de göstermektedir ki, işgören performansı için işyeri arkadaşlığı oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin sosyal bir yapıya sahip olan insanlar arasındaki arkadaşlığının oluşmasına olanak sağlayacak ortamı hazırlayarak, engel nitelikte sayılabilecek olan olumsuz örgüt kültürü, yaşam olayları, iş arkadaşlarıyla olan iş bölümü, işlerin birbirlerine olan benzerliği ve evin işe olan yakınlık durumu gibi etkenleri ortadan kaldırmak için çaba sarf etmelidirler.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında; işyerindeki arkadaşlık düzeyleri arttıkça işgörenlerin iş performanslarında da buna paralel olarak artış gözlemlenmektedir. Kişiler işlerinde daha fazla performans göstermek istiyorsa, işyerindeki arkadaşlıklarını da çeşitli yollar aracılığı ile geliştirmesi gerekmektedir. Tüm bu sebepler düşünüldüğünde performans artışı çalışanın yöneticiler tarafından da dikkate alınması sağlayacak ve sorunlara hızlı çözümler üretilebilecek, dikkatini çektiği yöneticiler tarafından performans değerlendirme kriteri olarak ödüllendirme, kıdem yükselme ve ücret artışı gibi birçok iyileştirmeden de faydalanabilecektir. Çalışanlar kendilerine yapılan yatırımları sever ve bununla mutlu olurlar. Bu durum çalışanların yaptıkları işlerde göstermiş oldukları performanslara yansımaktadır. Turizm sektörü insan gücünün yoğun olarak kullanıldığı bir sektördür. Fiziksel ve mental gücünü sürekli harcayan çalışanlar emeklerinin karşılıklarını aldıkları zaman işlerde göstermiş oldukları performanslarda artar.

Bir işletmede beklenen başarı düşükse işgörenlerin performanslarıyla alakalı bir düşüklük olduğunu söylemek mümkündür. Bunu da temelde etkileyen çeşitli nedenler olabilmektedir. Bu nedenler arasında iş tatmininin olmaması, kişilere sorumluluk alanları dışında verilen görevler, adil olmayan maaşlar, örgüt içerisinde ileri gelen problemler, uygun olmayan çalışma ortamları, teknik problemler, teşvikler, örgütün büyüklüğü ve örgüt içerisindeki personelin ve yöneticilerin birbirlerine karşı gösterdikleri hal ve tavır karmaşıklığı, iş aile çatışması ve son olarak da işten ayrılma niyeti gibi nedenler gösterilebilmektedir. Yöneticiler işgöreni etkileyecek bu nedenlerin oluşmaması için gerekli olan gayreti göstermelidir. Örgüt içerisindeki iş tatminini etkileyecek dedikodu faktörünü ortadan kaldırmalı, kişilerin alanlarına uygun şekilde görevlendirmelerin yapılması, personeli teşvik edecek çalışmalarla bunların önüne geçmelidir.

Sonuç olarak, kurumların ve sektörlerin öncelikli hedefi, işgörenlerin verimliliğinin ve örgüte katacağı etkinliğinin artırılmasıdır. Bu amaçla, iş memnuniyeti, işyeri arkadaşlığı ve işgören performansı değerlendirme sisteminden de yararlanılabilmektedir. İşgören performansının değerlendirilebilmesi ve işgörenin iş memnuniyetinin yükseltilmesi için örgütlerdeki performans kriterlerinin ölçülebilir olmasının yanında açık, net ve gerçek hayata uygun olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu sebeple performans değerlendirme neticelerinin işgörenleri ne seviyede etkileyebileceği de bildirilmelidir. Özetle, işgörenlerin iş memnuniyetlerinin ve performanslarının artması için değerlendirme sonuçlarına göre eksik yanların geliştirilmesi ve kurumsal gelişme hedefleri çerçevesinde işgörenler için kurum içi eğitim ve seminer faaliyetlerinin düzenlenmesi ve işyerindeki arkadaşlıkların da sosyal ve kültürel olarak iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

### KAYNAKÇA

- AbuAlRub, R. F. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 73-78.
- Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları, No: 473, Ankara.
- Aksoy, S. (2019). Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşyerinde Yalnızlığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 203-218.
- Asgharian, R., Anvari, R., Ahmad, U.N.U.B., & Tehrani, A. M. (2015). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workplace friendships and turnover intention in Iran hotel industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S2), 304.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47- 65.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2), 109-127.

- Berman, E. M., West, J. P., ve Richter, M. N. Jr. (2002) "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)", *Public Administration Review*, Vol. 62 (2) 217-230.
- Biçer, C., (2017) Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi ve Bireysel Sonuçları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Bingöl, D. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations* San Francisco: Jossey Bass, 71- 98.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2012). Role ambiguity, employee gender, and workplace friendship. *Psychological reports*, 110 (3), 719-730.
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64-86.
- Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26): 267-276.
- Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 128-137.
- Doğan, B, Elçi, M, & Murat, G . (2019). Örgütsel İletişimin ve İşyeri Arkadaşlıklarının Psikolojik Güçlendirmeye Olan Etkileri: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 25-43.
- Dotan, H. (2009). Workplace Friendships: Origins And Consequences For Managerial Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings*. No. 1, 1-6. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31.
- Gürbüz, S. & Ayhan, Ö. (2017). Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-15.
- Huang, S.P., (2016). A Study on the Effects of Emotional Intelligence and Workplace Friendship on Job Satisfaction and Performance of Employees in Micro-enterprises. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 19(3), 567-583.

- İlyas, M. (2016). "İşyeri Arkadaşlık Fırsatları Ve İş Çıktıları Arasındaki İlişkileri Ve Bu İlişkilerde Birlik Çabası Motivasyonun Rolü. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Intelligence. (2014) Employees Thrive on Work Friendships, December, s.21.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 11, 147-158
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Mao, H. Y., Hsieh, A. T., & Chen, C. Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247-262.
- Morrison, R. L., & Nolan, T. (2009). I get by with a little help from my friends... at work. *Kötütui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 4(1), 41-54.
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017) "The Demands and Resources Arising from Shared Office Spaces", *Applied Ergonomics*, 60, 103-115.
- Nielsen, I.K.& Jex, S.M.& Adams, G.A. (2000) "Development and Validation of Scores On A Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*, No.60. 628-643.
- Onay, M. (2011). Çalışanların Sahip Olduğu Duygusal Zekânın ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-60
- Özdamar, K. (2002). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1. Kaan Kitabevi. Eskişehir:
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *K.M.U. İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (16), 53-82.
- Özyer, K., Irk, E. & Anaç, S. (2015). İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1
- Reohr, J.R. (1991). *Friendship: An exploration of structure and processes*. New York: Garland Publishing, Inc.
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2005). *Organizational Behavior*, 15. Edition, Pearson.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

- Rumens, N. (2011). Minority support: Friendship and the Development of Gay and Lesbian Managerial Careers and Identities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(6), 444-462.
- Sias, P. M. Gallagher, E. B., Kopaneva, I.&Pedersen, H. (2012) Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice, *Communication Research*, Vol. 39, No.2. 239-268.
- Song, S.H. (2005) Workplace Friendship and Its Impact on Employees' Positive Work Attitudes, A Comparative Study of Seoul City and New Jersey State Government Public Officials, PhD Dissertation, Graduate School- Newark Rutgers, the State University of New Jersey, U.S.A.
- Sykes, A. T. & Venkatesh, V. (2017). Explaining Post-Implementation Employee System Use And Job Performance: Impacts Of The Content And Source Of Social Network Ties. *Mis Quarterly*, 41(3), 917-936.
- Şahinbaş, F. (2018). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, (2). 53-55.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri İşgörenlerin Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Yen, W. W., Chen, S. C. & Yen, S. (2009) "The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Workplace Friendship", *African Journal of Business Management*, Vol.3 (10), 548-554.