



Araştırma Makalesi
Research Article

Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Yıl: 2022 Cilt-Sayı: 15(1) ss: 18-42

Academic Review of Economics and Administrative Sciences
Year: 2022 Vol-Issue: 15(1) pp: 18-42

<http://dergipark.org/tr/pub/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.911553

Geliş Tarihi / Received: 08.04.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 21.11.2022

Yayın Tarihi / Published: 25.01.2022

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE SAĞLIK ÇALIŞANLARININ İŞYERİ İLİŞKİLERİ KALİTESİ ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Ramazan ÇOBAN ¹

Mehmet DENİZ ²

Öz

İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların işyerinde yaşadıkları ilişkileriyle ilgili olumlu veya olumsuz algılarını ifade eden bir kavramdır. Örgütsel, bireysel ve demografik özellikler gibi birçok faktör işyeri ilişkileri kalitesini etkileyebilir. Bu araştırmanın amacı, demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Araştırma kapsamında bir işyerinin temel ilişkilerinden olan yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişkileri ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Malatya ilinde sağlık sektöründe görevli 468 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anketten elde edilen veriler, SPSS 21 paket programında ölçek geçerlilik, güvenilirlik, veri normallik testi, T-Testi ve ANOVA analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre; medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanına göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklı olduğu, ancak cinsiyete göre farklı olmadığı görülmüştür. Özellikle genç, bekâr ve deneyimsiz çalışanların yönetici ve mentörler ile ilişkilerinin kalitesinden daha memnun oldukları; mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinin ise sadece görev ünvanına göre farklı olduğu görülmüştür. Doktorlar ve yardımcı sağlık personeli ile kıyaslandığında hemşirelerin işyeri ilişkileri kalitesinden daha memnun oldukları; diğer çalışanlara göre doktorların yöneticileri ile ilişkilerinin kalitesinin daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmanın işyeri ilişkileri ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelime : İşyeri İlişkileri, İlişki Kalitesi, Demografik Özellikler, Sağlık Sektörü.

Jel Sınıflandırması : D23, M12.

* Bu çalışma, Prof. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında Dr. Ramazan ÇOBAN tarafından hazırlanan ve İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 09.04.2020 tarihinde kabul edilen “Liderin Kişilik Özelliklerinin İşyeri İlişkileri Kalitesine Etkisinde Politik Becerinin Aracı Rolü Üzerine Havacılık ve Sağlık Sektöründe Karşılaştırılmalı Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi verileri kullanılarak üretilmiştir.

¹ Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Hava Astsubay Meslek Yüksekokulu, ramazancoban26@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4505-0437.

² Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F., mehmet.deniz@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8684-5682.

Atıf/Citation (APA6):

Çoban, R. & Deniz, M. (2022). Demografik özelliklere göre sağlık çalışanlarının işyeri ilişkileri kalitesi algısı üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 18-42. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.911553>.

A STUDY ON HEALTHCARE PROFESSIONALS' PERCEPTION OF WORKPLACE RELATIONSHIP QUALITY ACCORDING TO DEMOGRAPHIC FEATURES

Abstract

Workplace relationship quality is a concept that expresses the positive or negative perceptions of employees about their relationships in the workplace. Many factors such as organizational, individual and demographic features can affect the workplace relationship quality. The purpose of this study is to examine whether employees' perception of workplace relationship quality differs according to demographic features. The relations between manager-subordinate, mentor-trained/apprentice and counterpart employees, which are main relationships of workplace, were examined in the study. The sample of the study consists of 468 employees working in the health sector in Malatya city of Turkey. Questionnaire method was used to collect data in the study. The data were subjected to scale validity, reliability, data normality test, T-Test and ANOVA analysis in SPSS 21 package program. According to the study findings; It was seen that employees' perception of workplace relationship quality was different according to marital status, age, educational status, working time and job title, but not by gender. Especially young, single and inexperienced employees are more satisfied with the quality of their relations with managers and mentors; On the other hand, it was observed that relationship quality of counterpart employees differed only by the job title. Compared to doctors and assistant health personnel, nurses are more satisfied with workplace relationship quality. It was observed that the quality of the relations of doctors with their managers was lower than other employees. It is thought that the study will contribute to the literature on workplace relations and shed light on future studies.

Key Words : Workplace Relations, Relationship Quality, Demographic Features, Health Sector.

Jel Classification : D23, M12.

GİRİŞ

İlişki, en az iki kişi arasında meydana gelen, devam eden ve istikrarlı etkileşimdir. İlişkiyi yaşayan taraflar, hem birbirlerine bağımlı hem de birbirlerini etkiledikleri için sürekli bir değişim içindedirler (Farooqi, 2014: 1). İlişkiler, dinamik yapıları nedeniyle geçmiş etkileşimlerden etkilendikleri gibi gelecekteki etkileşimlere de temel oluşturur. İlişkiler sayesinde bireyler arasında belirli bir ritmi olan bağlar oluşur. İlişkiler sadece iki kişi içinde olabileceği gibi grup, topluluk ve örgütsel seviyede de meydana gelebilir (Berscheid, 1999: 261). Csikszentmihalyi (1990: 164)'ye göre insanların birbirlerini bulmak ve bir araya gelmek amacıyla programlanmış biyolojik bir yapısı vardır. İnsanın bu yapısı, doğal olarak sosyal etkileşim, ait olma, sevme ve sevilme gibi temel davranışların sergilenmesini sağlar. Bundan dolayı insanlar, yalnız kalmaktan kaçınarak diğer insanlarla sosyal ilişki içinde olmayı, topluluk kurallarına uyum göstermeyi ve sosyal etkileşimin ortaya çıkardığı güçten yararlanmayı tercih eder (Rosales, 2016).

Günümüzün modern hayat şartlarında yetişkin insanların büyük bölümü, gün içinde zamanlarının çoğunu işyerinde iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedir. Bu sebeple işyeri, hem çalışanların huzurlu hem de örgütsel performansın yüksek olabilmesi için ikili ya da toplu ilişkilerin yaşandığı önemli bir yerdir (Diener & Seligman, 2002: 82). İşyeri ilişkileri, örgütsel performansın sergilenebilmesi ve insanların sürekli olarak sosyal ilişki içinde olma ihtiyacı sonucu ortaya çıkan çalışan ilişkileridir. Bütünleyici rolü ile çalışan davranışları ve örgütsel performans arasında etkili koordinasyon sağlayan işyeri ilişkilerinin, işle ilgili olmayan birçok özelliği de içermesi sebebiyle örgütsel hayatta önemli bir yeri vardır. Bir işyerinde yaşanan

ilişkilerin kalitesi, çalışanların ilişkinin gücüne karşı genel algısı ve ilişkideki tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesini ifade eder (Munyon, 2009: 15).

İnsan hayatındaki sosyal etkileşimlerin sonucu olarak işyerinde ortaya çıkan, gelişen ve devam eden ilişkilerin çalışanlar, gruplar ve örgütsel performans üzerinde önemli etkileri bulunduğu gibi birçok örgütsel ve bireysel faktör de işyeri ilişkilerinin kalitesini etkileyebilir. Literatürde işyeri ilişkileri kalitesini etkileyebilecek faktörlere bakıldığında; örgüt kültürü, örgütün fiziki ve hiyerarşik yapısı, yönetim şekli, örgütsel iletişim şekli, ücret, iş güvenliği, iş yaşam dengesi, üst yönetimin desteği (Ferris ve ark., 2009; Lin, Shu & Lin, 2011; Hegstad & Wentling, 2005); kariyer gelişimi, çalışanlara destek sağlama, personel güçlendirme (Gaur & Ebrahimi, 2013; Kahn, 2007) gibi pozitif örgütsel faktörler ile birlikte hiyerarşik baskı, psikolojik yıldırma, işyeri zorbalığı, sözlü taciz, işyeri nezaketsizliği, iletişim çatışmaları ve anlaşmazlıklar (Almost ve ark., 2018; Patricia, 2015) gibi negatif örgütsel faktörlerin işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmektedir. Söz konusu çalışmaların çoğunlukla işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen örgütsel faktörlere odaklandığı düşünülmektedir. Literatürde demografik özelliklerin işyeri ilişkilerine etkisinin genellikle örgütsel faktörlerle birlikte incelendiği (Fisher & Brown, 1988); demografik özelliklere göre işyeri ilişkileri kalitesinin farklılık gösterip göstermediğinin ya araştırmalarda ikinci plana atıldığı ya da araştırmanın yan amacı olarak ele alındığı; işyeri ilişkileri ile ilgili çalışmaların çoğunlukla işyerinin en temel ilişkisi olan yönetici ast ilişkisine yöneldiği, araştırmalarda diğer işyeri ilişkilerine daha az yer verildiği ya da bu ilişkilerin tek başına incelendiği görülmektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, iş deneyimi, etnik köken, ailesel durum, kişisel ilgiler gibi demografik özelliklerin işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen faktörler arasında olduğu (Lee, Teng & Chen, 2015) görülmekle birlikte, demografik özellikler ve işyeri ilişkileri kalitesi arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalara katkı yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı belirlenirken işyeri ilişkileri kalitesini etkileyebilecek faktörler üzerinde durulmuş; örgütsel faktörler gibi demografik özelliklerin de işyeri ilişkileri kalitesini etkileyebilecek çalışanlara ait önemli bireysel faktörler olduğu; yönetici ve çalışanların demografik özelliklere göre işyerindeki ilişkilerin kalitesinin değişebileceğinin farkında olması ve işyeri ilişkilerine sadece yönetici ast ilişkisi kapsamında bakılmaması ve diğer önemli işyeri ilişkilerinin de bütüncül bir bakış açısıyla karşılaştırmalı olarak incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Demografik özelliklere göre çalışanların olaylara bakışı, iş yapma şekilleri ve işyeri ilişkileri kalitesi değişebileceğinden, çalışanların işyerinde farklı demografik özelliklere sahip birçok kişi ile kurduğu farklı işyeri ilişkilerinde bu durumu dikkate almaması ilişkilerde çatışma ve anlaşmazlık yaşanmasına neden olabilir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu nedenle bir işyerinin en temel ilişkileri olduğu düşünülen yönetici ast ilişkisi, mentör eğitilen ilişkisi ve mevkidaş çalışanlar ilişkisi olmak üzere üç temel işyeri ilişkisi araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın işyeri ilişkileri ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı, uygulamada yönetici ve çalışanlara yol göstereceği ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I.I. İşyeri İlişkileri

İşyeri ilişkileri, ortak amaçlara ulaşmak amacıyla çalışanlar, gruplar ya da örgütler arasında meydana gelen etkileşim, değişim ve bağlantıları ifade eder (Ferris ve ark., 2009: 1380). İşyeri ilişkileri, örgütsel ve etik kurallar çerçevesinde çalışanlar ve yöneticiler ile çalışanların kendi arasındaki sosyal etkileşimler sonucu ortaya çıkan ilişkilere denir. İş hayatının doğal bir parçası olan bu ilişkiler, bazen çalışanlarda olumlu ve üretken davranışlara neden olurken bazen de çalışanlarda gerilim, stres ve hayal kırıklığı yaratabilir. İşyeri, hayatlarını geçindirmek için bir araya gelen çalışanların fiziksel ve zihinsel faaliyetlerinin

gerçekleştiği ve bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan ilişkilerin yaşandığı sosyal bir mekândır. Bireysel ve örgütsel çıktılarının birlikte önem kazandığı rekabet ortamında işyeri ilişkileri, örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir aracıdır (Stephens, Heaphy & Dutton, 2012).

Bireyler arasında meydana gelen ilişkiler; doğar, beslenir ve gelişir. İlişkiler, bireylerin tanışmasıyla doğar ve tarafların ilişkiye yatırım yapmasıyla beslenerek gelişir. Her ilişkinin bir hedefi ve bu hedeflerin alt amaçları bulunur. İlişkilerde hedeflerine ulaşmak isteyen bireyler ilişkinin gelişiminde bilinçli olarak katkı sağlarlar. Bu nedenle ilişkiler rastgele ya da şans eseri ortaya çıkmayan iki ya da daha çok birey arasındaki sosyal bağlantılardır. İşyeri ilişkileri de bahsedilen mekanizma çerçevesinde ortaya çıkan, gelişen ve devam eden ilişkilerdir (Patricia, 2015: 116). Çalışanların işyerinde buldukları zaman içinde birbirleriyle kurdukları bağlantılar, günlük yaşamın dokusunu oluşturur. Bu doku, dinamik bir yapıya sahip olup iki çalışan ya da çalışanlar arasındaki farkına varma ve sosyal etkileşim sonucu ortaya çıkar. Çünkü işyerinde çalışanlar iş gereği ya da duygusal nedenlerle birbirini etkilemektedir. İşyerinde iki kişi arasındaki boşluğu dolduran bağlantılar, anlık olabildiği gibi zaman içinde de kurulabilir, gelişir ve değişir (Gabarro, 1987). Rosales (2016: 30)'e göre, işyerinde yaşanan ilişkilerin önemini açıklayan dört varsayım bulunmaktadır. Bunlar;

- İnsanların içgüdüsel olarak sosyal olma ve aidiyet ihtiyacı vardır. Bu nedenle çalışanların sosyal etkileşimleri örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir.
- İlişkiler, dinamik bir yapıya sahiptir ve insanların diğerleriyle etkileşim halindeyken nasıl hissettiğine, algıladığına ve davrandığına bağlı olarak biçimlenir.
- Örgütler, günlük işlerini sosyal süreçler ve iş ilişkileri sayesinde yaparlar. Bu nedenle işyeri ilişkileri işin başarılmasında önemli bir işleve sahiptir.
- İşyeri ilişkileri, belirli bir zaman diliminde ilişki içinde olan tarafların karşılıklı olarak ilişkiye yaptıkları yatırım doğrultusunda farklı kalitede olabilir.

İşyeri ilişkileri, çalışanların işlerini yapma sürecinde örgütlerin istikrarı için sürdürdüğü ilişkilerden oluşur. Bu ilişkiler arasında yönetici ast ilişkisi, mentör eğitilen ilişkisi, mevkidaş çalışanlar arası ilişkiler, işyeri arkadaşlıkları, romantik ilişkiler ve müşteri ilişkileri bulunmaktadır. İşyeri ilişkileri, çalışanlar ve örgütler için önemli etkileri olan benzersiz etkileşimler olması nedeniyle; karar verme, etki paylaşımı ve araçsal-duygusal destek sistemleri olarak işlev görür (Abe & Mason, 2016: 193). Çalışanlar arası koordinasyon, örgütsel faaliyetlere katılım ve örgütsel öğrenme gibi süreçler işyeri ilişkilerinden etkilenir. Kaliteli işyeri ilişkileri, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan öğrenme davranışlarının içinde olduğu önemli kanallardır. Pozitif işyeri ilişkileri sayesinde çalışanların sorunlarına çözüm üretme, paylaşma, iş çıktılarını iyileştirme ve bilgi alışverişi gibi imkânlar ortaya çıkar (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009: 83). İşyeri ilişkileri, çalışanların kişilik özelliklerinden etkilendiği gibi çalışanların kişisel gelişimlerine de katkıda bulunur. Bu nedenle çalışanların kişilikleri ve ilişkileri aktif bir etkileşim içindedir. Bu şekilde devam eden sağlıklı bir etkileşimin, uzun vadede çalışanların sağlığı, iş doyumunu ve verimlilik gibi birçok örgütsel çıktı üzerinde güçlü etkileri vardır (Farooqi, 2014: 7).

I.II. İşyeri İlişkileri Türleri

Örgütsel yaşamda hiyerarşik ilişkilerden müşteri ilişkilerine kadar birçok iş ilişkisini görmek mümkündür. Ancak bu bölümünde örgütsel performansı doğrudan etkileyen ve bir iş yerindeki en temel ilişkilerden olan yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişkisi ele alınmıştır.

a. Yönetici ast ilişkisi

Bir işyerinde örgütsel performansı doğrudan etkileyen iş ilişkilerinden en önemlisinin yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde lider ve yönetici kavramları arasında farklılıklar olmakla birlikte bu çalışmada hem lider hem de yönetici kavramları bir çalışan üzerinde etkileme

ve yönlendirme sahibi olan kişi olarak kullanılmış; lider üye ve yönetici ast ilişkisi aynı kapsamda ele alınmıştır. Graen, Dansereau ve Minami (1972) tarafından öne sürülen “lider üye etkileşimi” (leader member exchange) teorisi, yönetici ve astlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan etkili ve teorik bir çerçevedir. Teoriye göre, liderler ya da yöneticiler iş ve sosyal ilişkilerinde her astıyla farklı ilişkiler geliştirirler. Yönetici ast ilişkisi yüksek kalitede olduğu zaman taraflar arasında yüksek güven duygusu, saygı ve ilişkinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirme arzusu vardır. Bu tür ilişkilerde hem yönetici hem de ast birbirlerini desteklemek ve cesaretlendirmek için aralarında güven duygusu olması gerektiğinin farkındadır. Böylece yönetici ve astlar kendi kişisel ilgi ve amaçlarını bir tarafa bırakarak ortak örgütsel hedeflere yönelirler (Sias, 2005: 377).

Yönetici ve astlar arasındaki etkileşime bağlı olarak ilişki kalitesi şekil alır. Çünkü yönetici, kaynak ve zaman kısıtından dolayı örgüt içinde sadece küçük bir ast grubu ile daha yakın ilişki kurar. Bu nedenle yönetici ve ast arasındaki ilişki kalitesine göre karar verme, görevlerin dağılımı ve çalışanların desteklenmesi gibi birçok örgütsel konuda yöneticinin astlarıyla olan ilişkileri farklılaşır (Graen ve ark., 1972). Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999: 75) yönetici ast ilişkisini etkileyen faktörleri karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve bağlılık olmak üzere altı başlık altında incelemiştir. Liden ve Maslyn (1998: 50) yapmış olduğu deneysel araştırmalarda etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere yönetici ast ilişkisini açıklayan dört boyut ortaya koymuştur. İşyerinde astlar, yöneticilerinden destek aldıklarını düşündükleri zaman yöneticisiyle ortak iş hedeflerini yakalayabilmek için koordinasyon içinde hareket etmekte ve dayanışma eğilimi göstermektedir. Astlar, dayanışma ve işbirliği içinde çalışabilmek için yöneticisinin kendisine güvendiğini, destek verdiğini ve en zor koşullarda dâhi yöneticisiyle açık iletişim kurabileceği düşüncesinde olmak ister (Payne, 2014: 132). Karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde yürüyen kaliteli bir yönetici ast ilişkisi; astların iş motivasyonu, performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Buna karşılık yöneticisi ile düşük kalitede iş ilişkisine sahip astlar ise daha az destek alacak ve kısıtlı kaynaklardan faydalanabilecektir. Bu sebeple yönetici ve ast arasındaki duygusal bağ da zayıf olacaktır. Bu astların çalışma istekleri daha düşük olacağından görev tanımlarındaki sorumluluklarından fazlasını yapmayacaklardır (Haga, 1976: 340).

Yönetici ve astlar arasında kaliteli bir ilişki olduğunda yönetici ve astların değerleri ortak bir paydada buluşacak, sorunlar karşısında astlar ile müzakere edilecek ve iki taraf arasında ortak bir zemin ortaya çıkacaktır. Yönetici ve ast ilişkisinin düşük olduğu durumlarda ise ilişkiler yüzeysel ve disiplin anlayışı içinde olacağından dolayı astlar yönetici ile iletişim kurmaktan kaçınacaktır (Sias, 2005: 378). Örgütsel ilişkilerde yöneticinin rollerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken en önemli becerilerden biri iletişimdir. Hiyerarşik kademeler içinde yönetici astlarına emir verirken saygılı olmalı ve astlarının verilen emri algıladığından emin olmalıdır. Örgütlerde yukarıya doğru iletişim, alt kademelerden üst kademelere doğru bilgi akışını sağlar. Bu nedenle yöneticiler tarafından yukarıya doğru açık iletişim teşvik edildiği zaman yönetici ve ast arasındaki ilişki kalitesi artacaktır (Gaur & Ebrahimi, 2013: 10). Olumlu yönetici ve ast ilişkileri; astların iş tatmini, kendini ifade etme, düşük çalışan devir oranı ve yüksek yönetici performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Buna karşılık kalitesi düşük yönetici ast ilişkileri ise tükenmişlik sendromu, iş tatminsizliği ve iletişim sorunlarına yol açmaktadır (Madlock, Matt, Bogdan & Ervin, 2007: 454). Sağlıklı ve kaliteli yönetici ast ilişkilerinde yönetici tarafından yeterli ve açık bir şekilde bilgilendirilen astların iş konusunda daha az belirsizlik yaşadıkları, daha çok iş tatmini ve performans sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca bu astlar daha sağlıklı ve isabetli kararlar alabilmekte ve bu sayede örgütsel bilginin geliştirilmesi ve dağıtılması daha etkin hale gelmektedir (Sias, 2005: 390).

b. Mentör eğitilen ilişkisi

Son yıllarda çağdaş iş hayatı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında dikkat çeken konulardan biri haline gelen mentörlük, işyerinde deneyimsiz çalışanların deneyimli bir çalışanın yardımıyla gelişmesine odaklanan en eski eğitim yöntemlerinden biridir. Deneyimsiz çalışanın işyerinde gerekli bilgi ve becerilerle donatılabilmesi için mentör ve deneyimsiz çalışan karşılıklı ilişki içine girer. Bu ilişki

sürecinde mentör deneyimsiz çalışanın kariyer gelişimine yardım eder (Kabdulova & Öztürk, 2017: 48). Mentörlük, tecrübeli bir çalışan ile tecrübesi az olan çalışan arasında gerçekleşen etkileşim sonucu deneyim paylaşımına dayanan bir işyeri ilişkisidir. Mentör, tecrübesiz çalışanın kendisini geliştirmesine yardımcı olan tecrübeli işgörendir. Mentör aracılığıyla yetiştirilen kişiyi ifade etmek için Türkçe literatürde çırak, çömez, öğrenci, asistan, acemi ve eğitilen gibi kelimeler kullanılmaktadır (Balci, 2012). Bu çalışmada deneyimsiz çalışanları ifade etmek için “eğitilen” kelimesi kullanılmıştır.

Mentör eğitilen ilişkisi; hiyerarşik, tarafların pozisyon ve deneyim olarak eşit olmadığı, eğitilenin gelişmesine odaklanan bir işyeri ilişkisidir. Mentörlük sürecinde mentör sahip olduğu tüm kaynaklarını deneyimsiz çalışana karşılıklı bir etkileşim süreci içinde aktarmaya çalışır (Washington, Akella & Bennett, 2016: 12). Mentör eğitilen ilişkisinin, işyerinde deneyimsiz çalışanın kariyer ve kişisel gelişimi konusundaki üç temel fonksiyonu; psikolojik destek, kariyer gelişimi ve rol model olmasıdır. Psikolojik destek, eğitilenin işle ilgili belirsizlik ve kaygılarını gidermek amacıyla mentör ile eğitilen arasındaki arkadaşlık bağlarının güçlenmesini sağlar (Kammeyer-Mueller & Judge, 2008: 271). Eğitilene sağlanan psikolojik destek, eğitilenin işle ilgili yetkinliğini ve profesyonel kimliğini arttırdığı gibi; yardımlaşma, arkadaşlık, işyerinde diğer çalışanlar tarafından kabul görme, rol model olma gibi davranışların gelişmesine de katkı sağlar (Raabe & Beehr, 2003: 272). Kariyer gelişimi açısından mentör eğitilene bazen işle ilgili görevler bazen de zor sorumluluklar vererek kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Mentör, ileride karşısına çıkacak kariyer fırsatlarını yakalayabilmesi için eğitilene sürekli olarak desteğini sürdürür (Kabdulova & Öztürk, 2017: 49). Rol model olma sürecinde, eğitilen kendisinden daha deneyimli olan mentörüne saygı duyar ve onu taklit eder. Eğitilenler, mentörlerinden ilham alarak onların davranış ve değerlerini işyerinde modellemeye çalışırlar (Kram, 1983: 609). Bu süreçte mentörünü takip eden eğitilenin kazanımları, gelecekte işle ilgili görevleri hatta yönetici vazifelerini yerine getirebilmesi için bir temel oluşturur.

Mentör eğitilen ilişkisi, örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bazı örgütler, işe yeni başlayan çalışanları örgüte çabuk adapte edebilmek için mentörlük sürecini formal bir hale getirmiştir. Formal mentörlük süreci, örgüt misyonu doğrultusunda düzenlenir ve deneyimsiz personelin gelişimine katkı sağlamak için formal olarak bir kıdemli çalışan görevlendirilir. İnfomal mentörlük sürecinde ise gönüllülük esas olup örgüt tarafından bir görevlendirme ya da zorlama yoktur (Allen & Eby, 2003: 471). Bununla beraber; birebir mentörlük, akran mentörlüğü, takım mentörlüğü, ters yönde mentörlük ve kendi kendine mentörlük diğer mentörlük sınıflarındandır. Birebir mentörlük, en temel ve klasik mentörlük ilişkisi olup kıdemli veya yaşlı bir çalışanın deneyimlerini genç bir çalışana aktarmasını ifade eder. Akran mentörlüğünde birbiriyle aynı seviyede olan çalışanların karşılıklı destek ve dayanışması vardır. Takım mentörlüğü grup halindeki çalışanların sinerjisini arttırmaya odaklanır. Ters yönde mentörlükte roller farklı olup tecrübe sahibi olan genç çalışandır. Özellikle günümüzde bilgi ve iletişim araçlarını kullanarak bilgiye daha hızlı ulaşan ve bilgiyi etkin kullanabilen genç çalışanların yaşlı çalışanlara mentörlük yapmasıdır. Kendi kendine mentörlük ise bir çalışanın hedeflerini kendisinin belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları yine kendisinin atmasıdır (Crisp & Cruz, 2009).

c. Mevkidaş çalışanlar ilişkisi

İş hayatında genellikle çalışanların bağlı bulunduğu bir yönetici olmasına rağmen birçok çalışma arkadaşı olduğundan çalışanlar, işyerinde zamanının büyük bölümünü işyeri arkadaşlarıyla geçirir. Bu nedenle, işyerinde devam eden ilişkilerin çoğu mevkidaş çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerden oluşur. Mevkidaş çalışanlar ilişkileri, bir örgüt içinde aynı hiyerarşik seviyede ve birbirleri üzerinde herhangi bir formal yetkiye sahip olmayan çalışanlar arasındaki ilişkileri tanımlar (Sias, 2009: 58). Mevkidaş çalışanlar ilişkileri, bir işyerinde bilgi paylaşımı, sosyal destek, kontrol ve etkileme gibi birçok önemli örgütsel işleve sahiptir. Bu ilişkiler, çalışanlara hem duygusal hem de araçsal kaynakları sağlamakta etkilidir. Ayrıca, çalışanlar işyerinde birbirlerinin ikinci gözü kulağı gibidir. Bu sayede örgüt içindeki önemli ve başka yerden elde edilemeyecek bilgileri birbirleriyle paylaşırlar (Sias, 2005: 379). Mevkidaş çalışanların davranışları, aralarındaki ilişkileri güçlü bir şekilde etkiler ve bu ilişkiler organizasyonel fonksiyonların bir yansımasıdır.

İşyeri ilişkileri incelendiğinde, yönetici ast ya da mentör eğitilen ilişkisi gibi hiyerarşik ilişkilerden ziyade daha çok mevkidaş ve birbiri üzerinde resmi yetkisi olmayan çalışanlar arasındaki ilişkilerin olduğu görülebilir. Buna rağmen literatürde yapılan araştırmaların büyük bölümünün yönetici ast ilişkisine yoğunlaştığı, mevkidaş çalışanlar arasındaki ilişkilerin ihmal edildiği görülmektedir. Ancak, konuyla ilgili yapılan araştırmalarda mevkidaş çalışanlar ilişkilerinin örgütsel çıktılara ve çalışan davranışlarına çeşitli etkilerinin olduğu görülmektedir (Jian, 2012: 300). Golden (2006: 319) tarafından bir telekomünikasyon firması çalışanları üzerinde yapılan araştırmada çalışan ilişkilerinin telekomünikasyon faaliyetleri ve iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü oynadığı; Beehr, Jex, Stacy & Murray, (2000: 391) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların stres ve tükenmişlik algısını çalışan ilişkilerinin önemli derecede etkilediği; Sherony ve Green (2002: 542) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların iş ilişkilerindeki memnuniyetsizliğin örgütsel bağlılığı düşürdüğü görülmüştür.

Mevkidaş çalışanlar ilişkileri, diğer işyeri ilişkilerinde olduğu gibi farklı kalite ve şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin Kirby ve Krone (2002: 64) mevkidaş çalışanlar ilişkilerini, çalışanların ailesel durumlarını dikkate alarak (evli-bekar, çocuklu-çocuksuz vb.); Sias ve Cahill (1998: 273) tanıdık ve arkadaş olma durumuna (tanıdık, arkadaş, yakın arkadaş ve en iyi arkadaş) göre sınıflandırmıştır. Mevkidaş çalışanlar ilişkileri konusunda önemli çalışmalar yapan Kram ve Isabella (1985: 119) ise mevkidaş çalışanlar ilişkilerini; bilgi paylaşımına dayalı (information peer), aynı seviye (collegial peer) ve özel çalışan (special peer) ilişkileri olmak üzere üç başlık altında ele almıştır. Bilgi paylaşımına dayalı çalışan ilişkilerinde iletişim sınırlı ve ilişkinin kapsamı işle ilgili olup düşük seviyede yakınlık vardır (Sias, 2005: 379). İlişki, bilgi değişimine odaklandığından ve ara sıra kurulduğundan çalışanlar birbirinden nadiren maddi ve manevi destek alırlar. Birçok işyerinde yaygın olarak görülen bu rutin ilişkide çalışanlar arasında kendini açığa vurma, güven ve sosyal destek düşük seviyededir (Kram & Isabella, 1985: 119). Aynı seviye çalışan ilişkilerinde, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yansırı artan oranda duygusal destek, geri bildirim ve uyum görülür. Bu ilişki türü; genellikle aynı ofis ortamında iş yapan çalışanlar arasında görülen, kariyer odaklı, işle ilgi rutinlerin ve arkadaşlıkların olduğu bir işyeri ilişkisidir (Sias, 2005: 379). Özel çalışan ilişkileri ise en yakın ve samimi etkileşimlerin olduğu çalışan ilişkileridir. Birbirine kendini yakın hissedenden çalışanlar sık sık iş ve özel hayatlarıyla ilgili konuları bu ilişkide konuşurlar. Taraflar, birbirine kariyer gelişimi ve psikososyal konularda destek vererek duygusal bağlarını geliştirirler. Bu tür ilişkilerin kurulması ve gelişmesi uzun zaman gerektirir (Kram & Isabella, 1985: 121).

I.III. İşyeri İlişkileri Kalitesi

İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların işyerinde yaşadıkları ilişkileriyle ilgili olumlu veya olumsuz algılarını ifade eden bir kavramdır. İlişki kalitesi, bireylerin ilişkilerine odaklanarak yaptıkları değerlendirmenin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu değerlendirme sırasında bireyler arasındaki etkileşimlerin ve uyumsuzlukların karşılaştırması yapılır. İlişki kalitesi, bir bütün olarak ele alınan ilişkinin değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bireysel ve içsel yansımalarıdır (Acitelli, 2008). Bir işyerinde ilişki kalitesi, çalışanların ilişkinin gücüne karşı genel algısı ve bu ilişkideki tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesidir. İlişki kalitesinin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde önemli sonuçları bulunmaktadır. Çünkü ilişki içindeki bireylerin doğasında ilişkiye bağlanma vardır ve bu nedenle ilişkinin kalitesinden olumlu ya da olumsuz etkilenirler (Munyon, 2009: 15). İlişki kalitesi, çalışanların yaşamış olduğu ilişki içindeki ihtiyaçlarını karşılamada söz konusu ilişkinin uygunluk seviyesidir (Shamdasani, 2011: 36).

Çalışanların refahı ve iyi oluş seviyesini arttıran ilişkiler kaliteli olarak adlandırılır. Yakınlık, samimiyet, beğenme ve sevgi içeren iş ilişkilerinin kalitesi yüksek iken; çatışma, düşmanlık ve sürtüşmelerin var olduğu ilişkilerde ise düşük ilişki kalitesi görülür (Dush & Amato, 2005: 611). Goleman (2006)'a göre, kaliteli ve tatmin edici ilişkiler bireylerin refahı ve sağlığı için muazzam bir nimet; buna karşın stresli ve

çekişme içinde geçen ilişkiler ise bireyler için birer zehirdir. Moriguchi, Júnior, Andrade ve Murakami (2016: 86)'ne göre işyeri ilişkileri kalitesi, etkileşim içindeki iki çalışan arasındaki ilişkinin gücünü simgeler. İlişki kalitesi üst bir yapı olup genellikle memnuniyet, güven ve bağlılıktan oluşur. İlişki kalitesi iyi oluş, beğenme, samimiyet, anlayış, onaylama, ilgi ve affetme gibi kavramları kapsayan bir kavramdır. Geniş bir pozitif algı yelpazesi sonucu ortaya çıkan ilişki kalitesi, aynı zamanda mevcut ilişkinin gelişmesinde çok önemli bir etkidir (Farooqi, 2014: 7). İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların pozitif ilişkilerin sonucudur. İşyerindeki pozitif ilişkiler, farklı seviye ve mekanizmalar içinde gelişen ve devam eden iş ilişkilerinin örgütleri nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Çünkü ilişkiler örgütsel hayatın ayrılmaz parçasıdır ve çalışanların davranışları ilişkiler ağıyla örülmüş örgütsel hayatın içinde gerçekleşir (Berscheid, 1999: 261). Kaliteli iş ilişkileri; iki birey veya gruplar arasında işle ilgili ortaya çıkan, zaman içinde tekrarlanan, taraflarına fayda sağlayan her türlü olumlu durum, süreç ve çıktılarının toplamını ifade eder.

Güven duygusu, saygı, iletişim, destek verme, karşılıklı hareket etme, kişilik özellikleri, örgütsel faktörler ve demografik özellikler gibi birçok etken işyeri ilişkileri kalitesini etkiler. Güven, bir kişinin ilişki içinde olduğu kişinin dürüstlüğü, doğruluğu, adaleti, kişiliği gibi birçok özelliğine karşı algıladığı inançtır. Bu yüzden işyeri ilişkileri de dâhil olmak üzere insanların tüm ilişkilerinde olması gereken temel ve kritik bir faktördür. Güven, her ilişki için gerekli ama yeterli olmayan bir durumu ifade eder (Fisher & Brown, 1988). Saygı, iş ilişkilerinde tarafların birbirlerine göstermiş olduğu pozitif hislerdir. Etkili işyeri ilişkilerinin merkezinde güven duygusu gibi saygı da vardır. Çünkü tüm sosyal ilişkilerde olduğu gibi işyeri ilişkilerinde de saygı ortadan kalktığı zaman ilişkiler kötüye gitmeye başlar ve tekrar inşa etmesi neredeyse imkânsız hale gelir (Ferris ve ark., 2009: 1389). İster kişisel ister işle ilgili olsun bireylerin içinde buldukları bütün ilişkilerde iletişim çok önemli bir role sahiptir. İşyeri ilişkilerinde duygular ve istekler, iletişim sayesinde ifade edilir. Ayrıca çalışanlar birbirlerini daha iyi anlayabilmek için etkili bir iletişim ağı kurması gerekir. Bu sayede çalışanlar arasında güçlü bağlar kurularak sorunlar tartışılarak çözüme kavuşturulabilir (Patricia, 2015: 121).

Destek vermek; psikolojik, duygusal ve finansal olmak üzere farklı şekillerde sosyal etkileşim sırasında karşı tarafa kaynak sağlamaktır (Nelson & Quick, 1991: 543). İşyeri ilişkilerinde destek vermek, aynı zamanda bir çalışanın karşısındaki diğer çalışanın yaşamış olduğu zorlukları, sorunları ya da fırsatları anlamalarına imkân vermesi açısından empati ve duygusal tepkime kavramlarını da içerir (Duan & Hill, 1996). İşyeri ilişkilerinde karşılıklı hareket etme ilişki esnasında irtibat halinde olmayı, partnerler tarafından olabildiğince aktif katılım göstermeyi ve paylaşımı ifade eder (Carmeli ve ark., 2009: 85). Walsh, Gillespie, Greer ve Eanes, (2002) tarafından yapılan bir çalışmada iş ilişkilerinde karşılıklı hareket etmenin, işe başlayan yeni çalışanların yapmış olduğu hataları yöneticilerine bildirme konusunda en önemli etken olduğu görülmüştür. İşyeri ilişkileri kalitesine etki eden önemli faktörlerden biri de çalışanların kişilik özellikleridir. Literatürde kişilik konusunda en çok adı geçen dışa dönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık, öz disiplin ve uyumluluk gibi temel kişilik özelliklerinin işyeri ilişkileri kalitesinin üzerinde önemli etkileri vardır (Patricia, 2015: 120). Örgüt yönetimi tarafından iş yerinde çalışanların kendilerini ait hissedecekleri bir ortam yaratmak, örgüt kültürü, örgütün fiziki ve hiyerarşik yapısı, yönetim şekli, örgütsel iletişim kanalları gibi birçok örgütsel faktör işyeri ilişkileri kalitesini etkiler (Ferris ve ark., 2009: 1391).

İşyerinde kurulan kalitesi yüksek pozitif ilişkiler, çalışanların yaşamış olduğu stres seviyesinin düşmesine yardımcı olur (Cohen & Wills, 1985: 310). Formal iş ilişkilerinde astlar tarafından yöneticisinin iyi bir dinleyici olduğunun algılanması, astın örgütsel aidiyet ve beraberlik duygusunu artıracaktır. Mentörler ile yaşanan ilişkilerin yüksek kalitede olması ise yüksek ücret, kariyer gelişimi, örgüt içinde tanınma, örgütsel güç odaklarına yakın olma ve promosyonlardan daha fazla yararlanmaya neden olmaktadır (Ragins & Scandura 1997: 945). Formal iş ilişkilerinin yanında, çalışanların arasında kurulan yüksek kaliteli informal ilişkilerin de bireysel ve örgütsel sonuçlarla pozitif ilişkisi vardır. Örneğin çalışanlar arasındaki yakınlaşma, iletişim ve dayanışmayı artırır. Ayrıca pozitif etkileşimler sonucu ortaya

çıkan işyeri arkadaşlığı; iş tatmini, performans, takım çalışması ve örgütsel bağlılığı arttırırken işten ayrılma niyetini düşürür (Feeley, Hwang & Barnett, 2008: 56).

I. IV. İşyeri İlişkileri Kalitesi ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

Literatüre bakıldığında cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, eğitim seviyesi, görev ünvanı, ailesel durum, etnik köken, kişisel ilgiler gibi birçok demografik özelliğin işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmektedir. Bir işyerinde görülen temel ilişkilerde çalışanların cinsiyeti, önemli rol oynayabilir. Eagly (1987)'in sosyal rol teorisine göre, kadınlar sosyal odaklı ve toplum içi davranışlar sergilerken, erkekler ise görev odaklı davranışlar sergiler. Kadın çalışanlarda, işyerinde empati ve diğer çalışanlara yardım etme düşüncesi varken, erkekler ise daha çok rekabetçi, bağımsız ve iş odaklı olmaya çalışırlar. Kadınlar iş ilişkilerinde hassas ve iş içeriklerinde daha yeteneklidirler (Lee ve ark., 2015). Mentör eğitilen ilişkisinde eğitilenler kendilerine benzeyen bir mentörden daha fazla etkilenmekte ve onları rol model olarak benimsemektedir. Bu nedenle mentör olacak deneyimli çalışan, eğiteceği deneyimsiz çalışan ile aynı cinsiyet ya da etnik kimlikten olabilir. Çünkü gün geçtikçe daha fazla kadın ve farklı kültüre sahip çalışan, iş hayatına girdiğinden aynı cinsiyet ve milliyetten mentörlük ilişkisi sağlayacağı yararlar açısından önem kazanmaktadır (Bandura, 1994: 75). Etnisite ve cinsiyetin mentör eğitilen ilişkisine etkisini ölçmek için 16-22 yaş aralığındaki stajyerler üzerinde yapılan bir araştırmada, stajyerlerin mentörlerini kendilerine benzer olarak gördüklerinde daha fazla memnun oldukları görülmüştür. Mentörlük ve cinsiyet ilişkisini araştırmak için yapılan bir başka çalışmada, erkek mentörlerin kariyer gelişimine, kadın mentörlerin ise psikolojik desteğe önem verdikleri görülmüştür (Ensher & Murphy, 1997: 460). İşyerinde kadınlar ve farklı demografik özelliklere sahip azınlık gruplar, bazen sosyal ağ kurma konusunda kısıtlar yaşayabilir. Çünkü kadınlar ve azınlıklar işyerinde kendi özelliklerine yakın kişi ve gruplarla ilişki kurmayı, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarla daha kaliteli iş ilişkisi kurmaya tercih edebilirler (Ibarra, 1993). Erkek ve kadın çalışanların işyerinde yaşanan olaylara bakış açılarında ve işle ilgili davranışlarında farklılıklar olabilmesi nedeniyle işyeri ilişkilerinin kalitesi de farklılaşabilir.

H₁: Cinsiyete göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.

Medeni durum, çalışanların işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen demografik özellikler arasında görülebilir. Kirby ve Krone (2002: 64) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların medeni ve ailesel durumları (evli-bekar, çocuklu-çocuksuz vb.) göz önünde bulundurularak sınıflandırmıştır. Araştırmacılar, çalışanların medeni ve ailesel durumunun hem işyeri ilişkilerindeki etkileşimleri hem de örgütün iş-aile politikalarını önemli derecede etkilediğini tespit etmiştir. Çalışanların iş ve özel hayat dengesini sağlamak için işletmelerin giderek artan bir şekilde farklı iş-aile programları sunmalarına rağmen araştırmaların çoğunluğu, bekâr ve çocuğu olmayan çalışanların evli ve çocuklu meslektaşlarına göre daha az örgütsel imkânlardan faydalandığı ve daha fazla iş yüküne maruz kaldıklarını göstermektedir. İşyerinde bekâr ve çocuksuz çalışanlardan hafta sonu, tatil günlerinde ve geç saate kadar çalışabilmeleri; şehir dışı görevler için seyahat edebilmeleri, işyerinin başka birimlerine transfer edilmeyi kabul etmeleri ve çocuk bakımı sorunları ortaya çıktığında evli çalışanların yerini doldurabilmeleri istenebilir (Janasz ve ark., 2013: 191-194). İşyeri ortamındaki koşullar, evli çalışanlar tarafından bekâr çalışanlara göre daha olumlu olarak görülebilir. Literatürde özellikle erkek çalışanların evli ve çocuklu olması ile kariyer gelişimleri arasında pozitif ilişki olduğuna dair kanıtları görmek mümkündür (Schneer & Reitman, 2002). Bununla beraber, Panisoara ve Serban (2013: 22)'a göre evli ve çalışan çiftlerin ebeveyn sorumlulukları iş ve özel yaşam dengesinde çatışmalara neden olmaktadır. Çünkü evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre ailevi sorumluluklarının fazla olması ve sahip oldukları zaman üzerinde kontrollerinin az olması nedeniyle iş ve iş dışı faaliyetlerini dengelemede daha fazla zorluk yaşamaktadırlar. Evli çiftlerin iş ve özel yaşam dengesi sağlamada yaşadığı zorluklar, bekâr çalışanların ise özel yaşamdaki sorumluluklarının

az olması nedeniyle işyerinde daha fazla iş yüküne maruz kalma potansiyeli medeni durumu işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen bir demografik özellik haline getirebilir.

H₂: *Medeni duruma göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.*

İşyerinde çalışanların kendisi ve diğerleri hakkındaki izlenimi ve değerlendirmesi işyeri ilişkileri sürecinde etkilidir. Sosyal karşılaştırma teorisine göre, insanlar kendilerini ve yeteneklerini ilişki içinde oldukları ve kendilerine benzeyen diğer kişileri dikkate alarak değerlendirirler. Yaş ve kuşak farklılıkları bir değerlendirme ve sınıflandırma kaynağıdır. Çalışanların kendilerini konumlandıkları yaş grubuna bağlı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar grup içi, yöneticiler, kıdemli çalışanlar, astlar ve mevkidaşlarıyla olan işyeri ilişkilerinin kalitesini etkileyebilir. İlişki kalitesi, örgütsel ilişkilerde yaşlı ve genç çalışanların yeteneklerine ve ilişkileri geliştirmek için ne kadar çaba sarf ettiklerine bağlı olarak düşükten yükseğe doğru değişebilir (Gellert & Schalk, 2012: 99). Yaşlandıkça çalışanların genel bilişsel performansında önemli bir düşüş olmamakla birlikte, genellikle işyerinde yaşlı çalışanların uygulamada daha az esnek olduğu, yeni teknolojiye uyum sağlamada uyum sorunları yaşadığı, işbirliği yapmaya ve yaşla birlikte kazanılması gereken yeni becerileri öğrenmeye daha az istekli ve işyeri için daha maliyetli olduğu bilinmektedir (Beier & Ackerman, 2005; Streb & Voelpel, 2009). Warr (2008) tarafından uluslararası bir örnekleme 20.925 katılımcı ile yapılan bir araştırmada yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iyi ücret, sosyal etkileşim, terfi beklentisi, iş güvenliği, iyi çalışma saatleri, cömert tatiller, fazla iş baskısı olmaması, işin ilginçliği, başarıma ihtiyacı ve insiyatif kullanma konularına daha az önem verdiği görülmüştür. Boumans, Jong ve Janssen (2011) tarafından Hollanda'da çok uluslu bir işletmede 1036 işçi üzerinde yapılan bir araştırmada ise yaşlı çalışanları içsel tatmin sağlayan zor görevlerin, genç çalışanları ise kariyer gelişim fırsatlarının motive ettiği görülmüştür. İşyeri ilişkileri kalitesi, çalışanların iş tatmininin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bahsedilen araştırmalar ışığında yaşlı ve genç çalışanları motive eden faktörler farklılaşabileceğinden çalışanlar işyerindeki ilişkilerinin farklı yönlerini dikkate alarak ilişkilerini takdir edebilir ya da beğenmeyebilirler. Çalışanların yaşına göre işyeri ilişkilerini değerlendirmeleri de ilişkilerin kalitesinde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.

H₃: *Yaşa göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.*

Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler kendilerini ve ilişki içinde oldukları diğer bireyleri kendi ait olduğu grubun içinde ya da dışında görmek isterler. Bu sınıflandırma yapılırken bireylerin belirgin demografik özellikleri ön plana çıkar. İşyerinde çalışanlar ait oldukları grup içindeki farklılıkları en aza indirmeye ve gruplar arasındaki algılanan farklılıkları en üst düzeye çıkarma eğilimindedir. Bu nedenle çalışanlar aynı grup içindeki diğer çalışanlarla olan etkileşimlere daha olumlu tepki verirler. Bu açıdan benzer demografik özelliklere sahip olmak işyeri ilişkilerinde beğeni, pozitif etkileşim ve paylaşımın neden olacaktır (Patricia, 2015: 119). Çalışanların eğitim seviyesi, işyerinde bireyler ve gruplar arası ilişkilerin kalitesi ve iş tatminini etkileyen önemli bir demografik özellik olarak görülebilir. Çalışanların yaptıkları iş için gerekli olan formal eğitimi almaları iş hayatında daha profesyonel olmalarını sağlarken, eğitim eksikliği ise iş tatminsizliği ve hayal kırıklığına neden olabilir. İyi eğitilmiş çalışanlar işlerinin kapsamını, iş rollerini ve kariyer beklentilerini bilen çalışanlar olarak kariyerleri boyunca ilerledikçe daha profesyonel olacaklardır (Gürbüz, 2007: 39). Gürbüz (2007) tarafından Türkiye'de turizm sektöründe 600 katılımcı ile yapılan bir araştırmada eğitim seviyesine göre çalışanların iş tatmininin farklı olduğu, eğitim seviyesi daha yüksek olan ön lisans ve lisans mezunu çalışanların, lise mezunu ve daha düşük eğitime sahip çalışanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, insan sermayesi teorisine göre bireyler tarafından edinilen bilgi ve becerilerin işgücü piyasasında daha yüksek kazançlarla ödüllendirilmesinin muhtemel olduğu öne sürülmektedir (Becker, 1964). Literatürdeki farklı araştırma bulguları ışığında eğitim seviyesine göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesinin farklılaşacağını söylemek mümkündür.

H₄: *Eğitim seviyesine göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.*

Bir çalışanın örgütteki çalışma süresi; çalışanın işteki değeri, performansı ve kariyer başarısını arttıran bireysel, mesleki ve eğitimle ilgili deneyimlerden oluşan insan sermayesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün performansı ve rekabet ortamında hayatta kalması çalışanlarının performansına bağlıdır. Çalışanların iş performansını belirleyen önemli demografik özelliklerden biri de çalışanın örgütteki ya da görevindeki çalışma süresidir. Çalışanların örgütteki görev süresi arttıkça genellikle iş deneyimleri de artar ve bu durum performanslarına pozitif olarak yansiyabilir (Steffens ve ark., 2014: 3). İşe alımdan sonra çalışanın iş değerleri, örgüte uyumu ve işyerindeki sosyalleşmesi örgütsel süreçler tarafından şekillendirilir. Çalışanların görev süresi arttıkça değerleri örgütsel değerlerle örtüşmeye başlar. Bu nedenle çalışma süresi, belirli bir çalışma ortamına uyumu sağlayan önemli bir demografik faktördür (Peker, Ersoy & Giray, 2019: 43). İnsan sermayesi teorisi kapsamında düşünüldüğünde, çalışanların işlerine uygun almış oldukları formal eğitimle birlikte bir örgütte belirli süre çalışmaları sonucu kazanacakları deneyim de bir diğer insan sermayesi biçimidir (Becker, 1964). Sosyal etkileme teorisi, bireylerin hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmek için sosyal etkileme yeteneklerini nasıl kullandıklarını açıklamaya çalışır. Çalışanlar örgütsel ödüllere ulaşmak amacıyla çaba gösterirken hem kendilerinin hem de diğerlerinin politik yeteneklerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını görebilmektedir. İşyerinde hemen kazanılmayan ve belirli bir çalışma süresi sonucunda kazanılan deneyimler çalışanların politik yeteneklerinin gelişmesini sağlar. Çalışma süresi ve politik yetenek arasında doğal olarak ortaya çıkan bu etkileşim, yaşlı çalışanların kıdemli genç çalışanlara göre örgütsel ilişkilerde pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayabilir (Karnes, 2014: 25). Gkorezis, Hatzithomas ve Petridou (2011) tarafından Amerika’da 101 yemekhane çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, liderin örgütsel mizah kullanımının çalışanların psikolojik güçlenmesine etkisinde çalışma süresinin düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Araştırmada liderin negatif mizah kullanımın, çalışma süresi çok olan kıdemli çalışanların psikolojik güçlenme algısını azalttığı ve bu durumda kıdemli çalışanların liderin negatif mizah kullanımına kıdemli çalışanlara göre daha güçlü tepki verdiği; bununla beraber liderin pozitif mizah kullanımının kıdemli çalışanların psikolojik güçlenme algısı üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Shirom ve ark. (2008) tarafından 30 farklı çalışmanın incelendiği bir meta analiz çalışmasında, katılımcıların yaş ve çalışma süresinin eş zamanlı olarak arttığında çalışanların rol belirsizliği ve performansı arasındaki negatif ilişki azalma olduğu görülmüştür. Söz konusu bulgular ışığında çalışma süresine göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesinin farklılaşacağı söylenebilir.

H₅: Çalışma süresine göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.

İş tatmini ve sonucunda ortaya çıkan işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen bireysel faktörler cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, zekâ seviyesi, kişilik yapısı gibi özellikler iken; örgütsel faktörler ise yönetim tarzı, örgütün yapısı, ücret, iş güvenliği, örgütsel iletişim, çalışanlar üzerindeki gözetim ve iş özellikleridir (Lin, Shu & Lin, 2011: 3396). Görev ünvanı ya da başka bir ifade ile iş rolü, bir çalışanın bireysel özellikleri ve örgütsel faktörlerle ilgili bir demografik özellik olarak görülebilir. Çalışanlar; cinsiyet, yaş, deneyim, eğitim, çalışma süresi gibi diğer demografik özelliklerine bağlı olarak örgütün hiyerarşik kademelerinde farklı görev ünvanlarında çalışabilirler. Yönetici, mentör, danışman, uzman, denetçi gibi farklı görev ünvanları veya iş rolleri farklı yetki ve sorumlulukları beraberinde getirerek çalışanların örgütsel davranışlarına ve ilişkilerine yön verebilir. Munyon (2009)’a göre farklı görev ünvanlarına sahip olan yönetici ast etkileşiminde görülen psikolojik mesafe, çalışanlar arasındaki demografik, kültürel, değer farklılıkları ile hiyerarşik yapının sonucudur. Yönetici ast ilişkisinde psikolojik mesafenin azaltılması ilişki kalitesini arttıracaktır. Ancak bu mesafenin azaltılması için yönetici ve astların kendi kaynaklarını kullanarak fazladan çaba sarf etmesi gerekmektedir. İşyerinde işlerin planlanması, organize edilmesi ve kontrolünden sorumlu en önemli aktörler olan yöneticiler farklı demografik özelliklere ve görev ünvanlarına sahip astlarının işle ilgili formal ve psikolojik sözleşme gereği olan beklentilerini de karşılamak zorundadır. Birçok araştırmaya göre farklı özelliklere sahip astlara karşı negatif ya da kötü niyetli davranan yöneticiler, işyeri ilişki kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu negatif iş ilişkileri düşük iş performansı, sapkın iş davranışı ve istifa etme gibi örgüt için zararlı çalışan davranışlarına neden olmaktadır (Ehlers, 2017: 2). Diğer taraftan, işyerinde yaşanan mentör eğitilen ilişkisinde, mentörün yönetsel statüsü ve mentör eğitilen arasındaki cinsiyet benzerliği ilişkisi

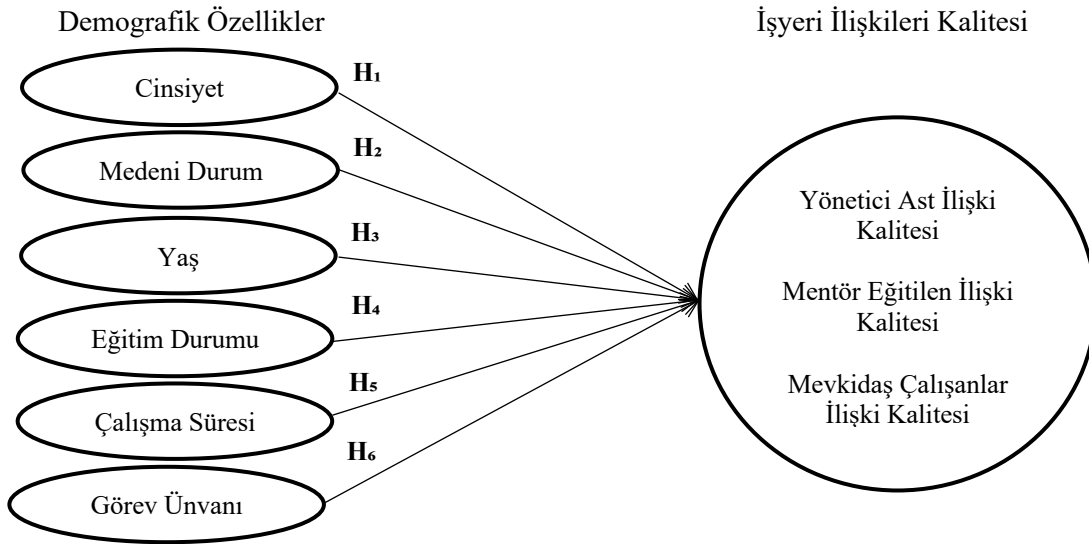
kalitesini etkilemektedir. Mentörlük sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin aşılabilmesi için mentör ve eğitilen arasındaki benzerliklerin artırılması önemlidir (Godshalk & Sosik, 2000). Sonuç olarak, çalışanların farklı özellikleri ve örgütsel yapıya bağlı olarak işyerinde sahip oldukları görev ünvanları ya da iş rollerinin yönetici, mentör ve mevkidaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesini etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

H₆: Görev ünvanına göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısı farklıdır.

II.YÖNTEM

II.I. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Bu kapsamda yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişkisi olmak üzere üç temel işyeri ilişkisi ele alınmıştır. Literatür taraması ışığında geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

II.II. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 23 Kasım 2018 itibariyle Malatya İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı hastaneler ve sağlık birimlerinde görevli 3640 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın asgari örneklem büyüklüğü, %95 güvenilirlik düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak ($n = n_0/1 + n_0/N$) formülü ile 347 çalışan olarak hesaplanmıştır (Gürbüz & Şahin, 2017: 130). Araştırma sırasında çalışanlar, yaptıkları işlerdeki benzerlikler göz önüne alınarak doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personeli olmak üzere üç ana gruba ayrılmış ve bu gruplarda belirlenen asgari örneklem sayısına ulaşabilmek amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 2018 yılı Aralık ayında başlayan ve 2019 yılı Şubat ayında sona eren veri toplama süreci sonunda, elden dağıtılan anket formlarından 503 tanesi toplanmıştır. Geçersiz olduğu görülen 35 form iptal edilmiş ve 468 geçerli anket formu analize tabi tutulmuştur.

II.III. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, dört bölüm ve 29 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında katılımcılara genel bilgiler verilmiş ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla altı soru sorulmuştur. İkinci bölümde, yönetici ast ilişki kalitesini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyut ve 12 sorudan oluşmakta ve her boyutta üç soru bulunmaktadır. Söz konusu ölçeğin güvenilirlik katsayısı, Altay (2018: 129) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında $\alpha=,94$ olarak rapor edilmiştir.

Üçüncü bölümde, mentör eğitilen ilişki kalitesini ölçmek için Rhodes, Schwartz, Willis ve Wu (2017) tarafından Amerika'da 5222 toplum tabanlı mentör eğitilen ilişkisinin kalitesini incelemek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar, mentör eğitilen ilişki kalitesini eğitilen algısıyla ölçmek için 10 soruluk ölçek kullanmıştır. Bu ölçekte altı adet normal ve dört adet ters kodlanmış soru bulunmaktadır. Araştırmacılar, bu ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha=,79$ olduğunu rapor etmişlerdir. Araştırmanın veri toplama aracının toplam soru sayısını artırmamak için dört adet ters kodlanmış soru ölçekten çıkartılmış ve ölçek altı soruluk haliyle kullanılmıştır. Ölçekte eğitilenin çalışanın kendisi, mentörün ise çalışana işyerinde bilgi ve tecrübesi ile yön veren deneyimli çalışan olduğu ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde, mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini ölçmek amacıyla Hain (2005) tarafından Kanada'da farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda geliştirilen beş soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=,92$ olarak rapor edilmiştir. Ölçeklerin hem orjinal İngilizce soruları hem de Türkçe versiyonları incelenerek çalışanların algısıyla yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini ölçmek amacıyla uzman görüşü kapsamında ölçek soruları oluşturulmuştur. Araştırmada anket sorularına verilecek cevaplar 5'li Likert ölçeği yöntemine göre hazırlanmıştır.

II.IV. İstatistiksel Analiz

Araştırmada verilerin analiz aşamasında SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizine başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için basıklık ve çarpıklık analizi yapılmıştır. Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizleri yapılmış; güvenilirliği için ise Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle hipotez testlerinde T-Testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analiz sonuçları, %95'lik güven aralığında, $p<,05$ istatistiksel anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

III.BULGULAR VE ANALİZ

Araştırmada elde edilen bulgular ve bulguların analizi aşağıda sırayla sunulmuştur.

III.I. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	N	%	Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	182	38,9	Medeni Durum	Evli	354	75,6
	Kadın	286	61,1		Bekâr	114	24,4
Yaş	18-25	68	14,5	Eğitim Durumu	Lise	86	18,4
	26-35	115	24,6		Yüksekokul	95	20,3
	36-42	158	33,8		Lisans	224	47,8
	43-49	96	20,5		Yüksek Lisans	35	7,5
	50+	31	6,6		Doktora	28	6
Çalışma Süresi	3 yıldan az	62	13,2	Görev Ünvanı	Doktor	92	19,7
	3-8	90	19,3		Hemşire	199	42,5
	9-14	105	22,4		Y. Sağlık Personeli	177	37,8
	15-20	86	18,4		Toplam	468	100
	20+	125	26,7				

Tablo 1 incelendiğinde kadın (%61,1), evli (%75,6), orta yaş grubu, 9 yıldan fazla çalışan ve lisans mezunu (%47,8) katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Hemşire (%42,5) ve yardımcı sağlık personeli (%37,8) ile kıyaslandığında doktorların araştırmaya katılımı (%19,7) daha azdır.

III.II. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini ölçmek için yapılan açıklayıcı faktör analizleri Tablo 2, 3 ve 4'te, güvenilirlik analizi sonuçları ise aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2: Yönetici Ast İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	S/N	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Varyans
Etki	1	Bir insan olarak yöneticimi çok severim.	,761	81,94
	3	İşyerinde yöneticim ile birlikte çalışmak keyiflidir.	,713	
	7	Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyebileceği bir kişidir.	,487	
Bağlılık	2	Başkaları bana karşı olduğunda yöneticim beni destekler.	,614	
	9	Yöneticim benim ile ilgili bir meselede konuyu tam olarak bilmese de, beni üstlere ve diğer çalışanlara karşı savunur.	,800	
	11	Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	,802	
Katkı	4	Yöneticim için iş ile ilgili olarak elimden geleni yaparım.	,822	
	6	İş konusunda yöneticime destek olmak için görev tanımımda olmayan işleri de yapabilirim.	,828	
	8	Yöneticimin iş hedeflerine ulaşabilmesi için normalden daha fazla gayret göstermeye istekli olurum.	,474	
Saygı	5	Yöneticimin iş ile ilgili bilgi ve becerisine saygı duyuyorum.	,770	
	10	Yöneticimin iş konusundaki bilgisinden etkilenirim.	,652	
	12	Yöneticimin mesleki yeterliliğine ve becerilerine hayranım.	,712	
KMO: ,942 Bartlett Küresellik Testi: Yaklaşık χ^2 : 4584,172; df: 66; sig.: ,000				

Tablo 2'ye göre KMO örneklem yeterliliği değerinin ,942 (mükemmel) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [$\chi^2(66)= 4584,172$; $p=,000<,05$] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu (İslamoğlu & Alıncaçık, 2014), tüm faktörlerin toplam varyansın %81,94'nü açıkladığı ve faktör yüklerinin ,474-,828 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Mentör Eğitilen İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

S/N	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Varyans
1	İşyerinde tecrübeli iş arkadaşımın/eğiticimin/danışmanımın bir sorunu nasıl çözeceğine dair pek çok iyi fikri vardır.	,805	65,8
2	Aklıma bir şey takıldığında bundan kurtulmak ya da çözmek için tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım bana yardım eder ve bir şeyler yapmaya çalışır.	,848	
3	Tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım ile birlikteyken kendimi güvende hissedirim.	,834	
4	Tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım ile ilişkim benim için çok önemlidir.	,752	
5	İşyerinde beni rahatsız eden bir konu hakkında konuştuğumda tecrübeli iş arkadaşım/eğiticim/danışmanım beni dinler.	,793	
6	Kendimi bana yön verebilen tecrübeli iş arkadaşım/eğiticime/danışmanıma karşı yakın hissediyorum.	,833	

KMO: ,875 Bartlett Küresellik Testi: Yaklaşık χ^2 : 1562,289; df: 15; sig.: ,000

Tablo 3'e göre KMO örneklem yeterliliği değerinin ,875 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [$\chi^2(15)=1562,289$; $p=,000<,05$] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu (İslamoğlu & Alıncaçık, 2014), tüm faktörlerin toplam varyansın %65,8'ni açıkladığı ve faktör yük değerlerinin ,752-,848 arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 4: Mevkidaş Çalışanlar İlişki Kalitesi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

S/N	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Varyans
1	İşyerinde çalışma arkadaşlarım ile birlikte geçirdiğim zamandan keyif alıyorum.	,846	75,31
2	İş arkadaşlarım iş performansımı ve tecrübemi pozitif yönde etkilemektedir.	,867	
3	Şu andaki iş arkadaşlarım ile beraber çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.	,898	
4	İş konusunda çalışma arkadaşlarım ile benim aramda olumlu bir etkileşim vardır.	,882	
5	Çalışma arkadaşlarım ile işyerinde iyi bir dayanışma ve işbirliği içindeyiz.	,844	

KMO: ,875 Bartlett Küresellik Testi: Yaklaşık χ^2 : 1562,289; df: 15; sig.: ,000

Tablo 4'de göre KMO örneklem yeterliliği değerinin ,874 (çok iyi) olduğu ve örneklemin faktör analizi yapılması için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı olması, [$\chi^2(15)=1562,289$; $p=,000<,05$] nedeniyle ölçek maddeleri arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğu (İslamoğlu & Alıncaçık, 2014), tüm faktörlerin toplam varyansın %75,31'ni açıkladığı ve faktör yüklerinin ,844-,898 arasında olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik analizi sonucunda yönetici ast ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısının ($\alpha=,94$) yüksek; mentör eğitilen ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısının ($\alpha=,89$) kabul edilebilir ve mevkidaş

çalışanlar ilişki kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısının ($\alpha=.92$) ise yüksek seviyede olduğu görülmüştür (İslamoğlu & Alnaçık, 2014: 283).

III.III. Verilerin Normal Dağılım Testi

Araştırmanın hipotez testlerine başlamadan önce kullanılacak analiz yöntemlerini belirlemek amacıyla, toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelemek için verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Normal bir dağılımda bu değerler, -1,5 ve +1,5 arasında yer almalıdır (Tabachnick & Fidell, 2013). Verilerin normal dağılım testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 5: Verilerin Normal Dağılım Testi

	Yönetici Ast	Mentör Eğitilen	Mevkidaş Çalışanlar
Çarpıklık	-,434	-,475	-,745
Basıklık	-,223	,048	,100

Tablo 5 incelendiğinde araştırma ölçekleri ile toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle hipotez testlerinde parametrik testlerden olan T-Testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır

III.V. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Analizleri

Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev ünvanı) çalışanların yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algılarının farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan T-Testi ve ANOVA testi sonuçları birleştirilmiş tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6: Cinsiyete Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Cinsiyet	N	Yönetici Ast					Mentör Eğitilen					Mevkidaş Çalışanlar				
		Ort.	S.S.	S.D.	t	P	Ort.	S.S.	S.D.	t	P	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Erkek	182	3,50	,95	466	-,244	,807	3,66	,87	466	-,785	,433	3,85	,92	466	-1,601	,110
Kadın	286	3,52	,93				3,72	,83				3,99	,90			

* $P<.05$ ise anlamlı bir fark vardır. Ort: Ortalama S.S.: Standart Sapma, S.D.: Serbestlik Derecesi

Tablo 6'da görülen T-Testleri sonucunda, cinsiyete göre çalışanların yönetici ast ($P=,807>.05$), mentör eğitilen ($P=,433>.05$) ve mevkidaş çalışanlar ($P=,110>.05$) ilişki kalitesi algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 7: Medeni Duruma Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Medeni Durum	N	Yönetici Ast					Mentör Eğitilen					Mevkidaş Çalışanlar				
		Ort.	S.S.	S.D.	t	P	Ort.	S.S.	S.D.	t	P	Ort.	S.S.	S.D.	t	P
Evli	354	3,42	,90	466	-3,837	,000	3,64	,82	466	-2,726	,007	3,93	,90	466	-,221	,826
Bekâr	114	3,80	,99				3,89	,90				3,95	,94			

Tablo 7’de görülen T-Testleri sonucunda medeni duruma göre çalışanların yönetici ast ($P=,000<,05$) ve mentör eğitilen ($P=,007<,05$) ilişki kalitesi algısının farklı olduğu ve evlilere göre bekâr çalışanların hem yöneticileri hem de mentörleri ile olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında ise anlamlı bir farklılık olmadığı ($P=,826>,05$) görülmüştür.

Tablo 8: Yaşa Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Yaş	N	Yönetici Ast				Mentör Eğitilen				Mevkidaş Çalışanlar			
		Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P
18-25	68	4,09	,79			4,14	,80			4,07	1,02		
26-35	115	3,56	,82			3,73	,79			3,94	,79		
36-42	158	3,42	,98			3,71	,83			3,96	,97		
43-49	96	3,24	,95	9,901	,000	3,40	,85	8,384	,000	3,85	,90	,855	,491
50 +	31	3,31	,87			3,50	,84			3,78	,83		
Toplam	468	3,51	,94			3,70	,84			3,94	,91		

Tablo 8’de görülen ANOVA testleri sonucunda yaş gruplarına göre çalışanların yönetici ast ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık ($F=9,901$; $P=,000<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 18-25 yaş grubu çalışanlar ile diğer yaş gruplarına ait çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($Sig.=,001$; $,000$; $,000$; $,001<,05$) ve diğer yaş gruplarına göre 18-25 yaş grubu çalışanların yöneticileri ile olan ilişki kalitesinden daha memnun oldukları görülmüştür. Çalışanların yaş gruplarına göre mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı incelendiğinde anlamlı bir farklılık ($F=8,384$; $P=,000<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 18-25 ve 26-35 yaş grubu çalışanların mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 18-25 yaş grubu çalışanların, 26-25 ($Sig.=,011<,05$), 36-42 ($Sig.=,004<,05$) ve 43-49 ($Sig.=,000<,05$) ve 50 yaş üstü ($Sig.=,003<,05$) çalışanlarla; 26-25 yaş grubu çalışanlar ise 43-49 ($Sig.=,039<,05$) yaş grubu çalışanlarla karşılaştırıldığında mentörleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Çalışanların yaş gruplarına göre mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında ise anlamlı bir farklılık olmadığı ($F=,855$, $P=,491>,05$) görülmüştür.

Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Eğitim Durumu	N	Yönetici Ast				Mentör Eğitilen				Mevkidaş Çalışanlar			
		Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P
Lise	86	3,79	1,00			3,80	,94			3,90	,95		
Yükseköğretim	95	3,49	,79			3,66	,77			4,05	,83		
Lisans	224	3,50	,92			3,70	,85			3,96	,91		
Yüksek Lisans	35	3,37	,89	4,737	,001	3,60	,77	,469	,758	3,81	,96	1,360	,247
Doktora	28	2,95	1,10			3,63	,84			3,65	,97		
Toplam	468	3,51	,94			3,70	,84			3,94	,91		

Tablo 9’da görülen ANOVA testleri sonucunda eğitim durumuna göre çalışanların mentör eğitilen ($F=,469$ $P=,758>,05$) ve mevkidaş çalışanlar ($F=1,360$ $P=,247>,05$) ilişki kalitesi algılarında anlamlı bir farklılık yok iken; yönetici ast ($F=4,737$ $P=,001<,05$) ilişki kalitesi algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Söz konusu farklılıkların hangi eğitim seviyelerinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Games-Howell testi sonuçlarına göre doktora eğitimine sahip çalışanların algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Doktora eğitimine sahip çalışanlar, lise ($\text{Sig.}=,008<,05$) mezunu çalışanlarla kıyaslandığında işyerlerinde yöneticileriyle olan ilişkilerin kalitesinden daha az memnuniyet duymaktadır.

Tablo 10: Çalışma Süresine Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Çalışma Süresi	N	Yönetici Ast				Mentör Eğitilen				Mevkidaş Çalışanlar			
		Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P
3 yıldan az	62	3,94	,91	5,481	,000	4,01	,87	5,622	,000	3,99	,82	,203	,937
3-8	90	3,57	,95			3,90	,76			3,92	,97		
9-14	105	3,45	,85			3,66	,84			3,88	,99		
15-20	86	3,53	,98			3,62	,87			3,98	,91		
20 +	125	3,28	,91			3,49	,81			3,95	,86		
Toplam	468	3,51	,94			3,70	,84			3,94	,91		

Tablo 10’da görülen ANOVA testleri sonucunda çalışma süresine göre çalışanların yönetici ast ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık ($F=5,481$, $P=,000<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanların, 9-14 ($\text{Sig.}=,010<,05$) ve 20 yıl üzeri ($\text{Sig.}=,000<,05$) çalışma süresine sahip çalışanlarla kıyaslandığında yönetici ast ilişki kalitesinden daha memnun oldukları görülmüştür. Çalışanların çalışma sürelerine göre mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı incelendiğinde anlamlı bir farklılık ($F=5,622$; $P=,000<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 3 yıldan az, 3-8 ve 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların, 3 yıldan az ($\text{Sig.}=,001<,05$) ve 3-8 ($\text{Sig.}=,004<,05$) yıl çalışma süresine sahip çalışanlarla kıyaslandığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha az memnun olduğu; buna karşın 3 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların ise 15-20 ($\text{Sig.}=,047<,05$) ve 20 yıl ve üzeri ($\text{Sig.}=,001<,05$) çalışma süresine sahip çalışanlarla kıyaslandığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Çalışma süresine göre çalışanların mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında ise anlamlı bir farklılık olmadığı ($F=,203$, $P=,937>,05$) görülmüştür.

Tablo 11: Görev Ünvanına Göre İşyeri İlişkileri Kalitesi

Görev Ünvanı	N	Yönetici Ast				Mentör Eğitilen				Mevkidaş Çalışanlar			
		Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P	Ort.	S.S.	F	P
Doktor	92	3,27	1,00	7,643	,001	3,77	,75	7,646	,001	3,80	,88	7,197	,001
Hemşire	199	3,69	,90			3,84	,80			4,12	,88		
Yrd. Sağlık Personeli	177	3,43	,91			3,51	,91			3,81	,93		
Toplam	468	3,51	,94			3,70	,84			3,94	,91		

Tablo 11’de görülen ANOVA testleri sonucunda görev ünvanına göre çalışanların yönetici ast ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık ($F=7,643$, $P=,001<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; hemşirelerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hemşirelerin, doktor ($\text{Sig.}=,001<,05$) ve yardımcı sağlık personeli ($\text{Sig.}=,018<,05$) ile kıyaslandığında yönetici ast ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür. Çalışanların görev ünvanlarına göre mentör eğitilen ilişki kalitesi algısı incelendiğinde anlamlı bir farklılık ($F=7,646$; $P=,001<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi görev ünvanları arasında olduğunu görmek için yapılan Games-Howell testi sonucunda; yardımcı sağlık personelinin algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Yardımcı sağlık personelinin, doktorlar ($\text{Sig.}=,038<,05$) ve hemşireler ($\text{Sig.}=,001<,05$) ile kıyaslandığında mentör eğitilen ilişki kalitesinden daha az memnun olduğu görülmüştür. Çalışanların görev ünvanlarına göre mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısı incelendiğinde de anlamlı bir farklılık ($F=7,197$; $P=,001<,05$) olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için yapılan Tukey testi sonucunda; hemşirelerde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hemşirelerin doktorlar ($\text{Sig.}=,012<,05$) ve yardımcı sağlık personeli ($\text{Sig.}=,002<,05$) ile kıyaslandığında mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesinden daha memnun olduğu görülmüştür.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İşyerleri, çalışanların günlük zamanlarının çoğunu geçirdiği ve örgütsel performansın icra edilmesi için çalışanlar arasında farklı ilişkilerin yaşandığı önemli mekânlardır. İşyeri ilişkileri, örgütsel ve etik kuralları çerçevesinde çalışanlar arasında işyerinde ortaya çıkan sosyal etkileşimleri ifade eder. İşyeri ilişkileri kalitesi ise iki çalışan arasında yaşanan ilişkiden duyulan memnuniyetin derecesini tanımlamaktadır. İşyeri ilişkileri kalitesi; güven, saygı, iletişim, kişilik özellikleri gibi örgütsel ve bireysel birçok faktöre göre şekil alabilir. Literatüre bakıldığında demografik özelliklerin işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen önemli faktörler arasında olduğu görülmüştür. Bu kapsamda sağlık sektöründe yapılan bu çalışmada demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan karşılaştırma analizleri sonucunda, cinsiyete göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı; medeni durum, yaş ve çalışma süresine göre çalışanların yönetici ast ve mentör eğitilen ilişki kalitesi algısında; eğitim durumuna göre çalışanların yönetici ast ilişki kalitesi algısında; görev ünvanına göre ise çalışanların her üç ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bulgular incelendiğinde sadece cinsiyetin hiçbir işyeri ilişki kalitesini etkilemediği, bununla birlikte diğer demografik faktörlerin farklı işyeri ilişkileri kalitesini etkilediği görülmüştür. Spesifik olarak bazı demografik özellikler, bazı işyeri ilişkileri kalitesini etkilemese de bulgular genel ve bütüncül olarak değerlendirildiğinde demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algılarının farklılaştığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda çalışmada öne sürülen hipotezlerin test sonuçları incelendiğinde; H_1 hipotezinin reddedildiği, H_2 , H_3 , H_4 ve H_5 hipotezlerinin kısmen kabul edildiği ve H_6 hipotezinin ise kabul edildiği görülmüştür.

Eğitim seviyesi, medeni durum, etnik köken, yaş, iş deneyimi kültürel farklılıklar ve özellikle cinsiyet gibi demografik özellikler işyeri ilişkileri kalitesini etkilemektedir (Ehlers, 2017; Lee ve ark., 2015; Munyon, 2009). Cinsiyet benzerliği, etnik kimlik, eğitim, kariyer basamağı, sosyoekonomik ve kültürel değerler gibi demografik faktörler çalışanların mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkileyebilir (Bandura, 1994; Crutcher, 2007; Ensher & Murphy, 1997; Godshalk & Sosik, 2000; Ibarra, 1993). Benzer demografik özelliklere sahip olmak, aynı grup içindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde beğeni, olumlu paylaşım ve pozitif etkileşimlere neden olabilir (Patricia, 2015). Spesifik olarak

literatürden farklı sonuçlar olmakla birlikte, bu çalışmada elde edilen bulguların genel olarak literatürdeki söz konusu araştırma bulgularıyla uyum içinde olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde literatür ile uyuşmayan farklı sonuçların da olduğu; özellikle, cinsiyete göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısının farklı olmadığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde; erkek ve kadın çalışanların iş yapma, olaylara bakış açısı ve örgütsel davranışlarındaki farklılıkları, cinsiyetin işyeri ilişkileri kalitesini etkileyen önemli bir demografik değişken olduğunu göstermektedir. Farklı sektörlerle kıyaslandığında sağlık sektörünün daha kurumsal ve köklü bir yapıya sahip olduğu düşünüldüğünde, erkek ve kadın çalışanların farklı işyeri ilişkileri belirli kurallar ve değerler çerçevesinde standart olarak yaşanabilir. Bu standart ilişki kalıpları, cinsiyetin işyeri ilişkileri kalitesi üzerindeki etkisini bu çalışmada ortadan kaldırmış olabilir. Araştırma verileri incelendiğinde bekâr, çalışma süresi az ve genç yaştaki çalışanların evli, yaşça büyük ve kıdemli çalışanlarla kıyaslandığında yönetici ve mentörleriyle olan ilişki kalitesinden daha memnun oldukları görülmüştür. Genellikle çalışma hayatında bekâr, genç ve kıdemsiz çalışanların diğer kıdemli çalışanlara kıyasla daha deneyimsiz olmaları, örgütsel süreçleri ve kuralları tam olarak öğrenip içselleştirebilmeleri ve kariyer gelişimi için yönetici ve mentörlerinin desteğine ihtiyaç duymaları nedeniyle söz konusu çalışanlar yönetici ve mentörlerini rol model alıp onlarla daha kaliteli işyeri ilişkileri geliştirebilirler. Ayrıca, yönetici ast ve mentör eğitilen ilişkilerinin resmi ve otoriteye dayanan hiyerarşik bir ilişki olması ve bu gruptaki çalışanların performans değerlendirme kaygıları onların yönetici ve mentörleriyle uyumlu işyeri ilişkileri yaşamalarına neden olabilir.

Eğitim durumuna göre, sadece yönetici ast ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu; doktora eğitimine sahip çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinden daha az memnun olduğu ve eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerle ilişkilerden memnuniyetin azaldığı görülmüştür. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça bilgi ve becerileri de artacağından kariyer gelişimi, örgütsel karar alma süreçlerine katılım, yenilik yapma ile ilgili beklentileri ortaya çıkabilir ya da artabilir. Eğer yöneticiler veya örgütsel politikalar daha eğitilmiş çalışanların söz konusu beceri ve beklentilerini dikkate almaz ya da karşılayamaz ise söz konusu çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerde memnuniyetsizlikler ve çatışmalar yaşanabilir. Görev ünvanına göre çalışanların yönetici ast, mentör eğitilen ve mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algısında anlamlı bir farklılık olduğu; genel olarak hemşirelerin her üç ilişki kalitesinden daha memnun oldukları; yardımcı sağlık personelinin mentörleri ile olan ilişkilerinden daha az memnun oldukları görülmüştür. Toplumumuzda sağlık sektöründe hemşire pozisyonunda çoğunlukla kadınların çalışması ve kadınların rekabetçi ve performans odaklı erkek çalışanlara kıyasla daha yardımsever, rekabetten uzak ve uyumlu işyeri ilişkileri geliştirebilmeleri nedeniyle hemşirelerin her üç işyeri ilişki kalitesi diğer çalışan gruplarına göre yüksek olabilir. Bununla birlikte; çalışma şartları, kariyer beklentileri, kişilik özellikleri, örgütsel faktörler gibi etkenler de görev ünvanına göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesini etkileyebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yönetici ast ve mentör eğitilen ilişki kalitesi algılarının farklı demografik özelliklere göre değişmesine rağmen mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesi algılarının sadece görev ünvanına göre farklılaştığı görülmüştür. Araştırma sonucunda daha fazla demografik özelliğin mevkidaş çalışanlar ilişki kalitesini etkilemesi beklenebilirdi. Çünkü çalışanların işyerinde sadece bir ya da birkaç yöneticisi veya mentörü ile ilişkisi olabilirken, daha fazla sayıda mevkidaşı ile işyeri ilişkisi olması muhtemeldir. Sağlık sektöründe de çalışanlar aynı işyerinde farklı demografik ve kişilik özelliklerine sahip birçok mevkidaşı ile çalıştığı için demografik özelliklere göre çalışanların mevkidaşlarıyla olan ilişki kalitesi farklı olabilirdi.

Araştırma sonucunda sağlık sektöründe demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algılarının farklı olduğu görülmüştür. Demografik özelliklerin diğer örgütsel faktörler gibi işyeri ilişkileri kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğu düşünüldüğünde, bir işyerinde yönetici, mentör, mevkidaş ve ast durumundaki bütün çalışanların birbirleriyle iş ilişkileri sırasında karşı tarafın demografik özelliklerini de dikkate alarak örgütsel davranışlar sergilemesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü

demografik özellikler, aynı zamanda çalışanların diğerlerine göre bireysel farklılıklarını da ifade ettiğinden iş ilişkilerinde dikkate alınmadığında iletişim çatışmaları, memnuniyetsizlik, stres ve uyumsuzluklara neden olabilir. Bununla beraber benzer demografik özellikler, uyumlu ve kaliteli işyeri ilişkilerinin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Araştırma sadece Malatya ilinde ve sağlık sektöründe demografik özelliklere göre çalışanların işyeri ilişkileri kalitesi algısını belirlemek için yapıldığından araştırma sonuçlarının genellemesi bu çerçevede yapılabilir. İşyeri ilişkileri kalitesini etkileyebileceği düşünülen yöneticinin ve çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel adalet, yönetim tarzı, motivasyon araçları gibi örgütsel değişkenlerle birlikte gelecekte hizmet, imalat, eğitim ve özel sektör gibi farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar ile daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Abe, I. I., & Mason, R. B. (2016). The role of individual interpersonal relationships on work performance in the South African retail sector. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 192-200.
- Acitelli, L. A. (2008). Knowing when to shut up: Do relationship reflections help or hurt relationship satisfaction? In J. P. Forgas ve J. Fitness (Eds.), *Social Relationships: Cognitive, affective and motivational processes* (pp. 115-129), New York: Taylor and Francis Group.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Almost, J., Wolff, A., Mildon, B., Price, S., Godfrey, C., Robinson, S., Ross-White, A., & Mercado-Mallari, S. (2015). Positive and negative behaviours in workplace relationships. *A Scoping Review Protocol, BMJ Open*, 5, 1-7.
- Altay, M. (2018). *Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Balcı, M. (2012). *Otel işletmelerinde mentörlük uygulamaları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V.S. Ramachandran (Eds.), *Encyclopedia of human behavior* (volume 4, pp. 71-81), New York: Academic Press.
- Becker G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Beehr, T., Jex, S., Stacy, B., & Murray, M. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 391-406.
- Beier, M. E. & Ackerman, P.L. (2005). Age, ability, and the role of prior knowledge on the acquisition of new domain knowledge: Promising results in a real-world learning environment. *Psychology and Aging*, 20, 341-55.
- Berscheid, E. (1999). The greening of relationship science. *American Psychologist*, 54, 260-266.
- Boumans, N. P. G., Jong, A. H. J. & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331-350.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-622.
- Crutcher, B. N. (2007). Mentoring across cultures. *Academe*, 93(4), 44-48.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13, 81-84.
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 261-274.
- Dush, C. M. K., & Amato, P. R. (2005). Consequences of relationship status and quality for subjective well-being. *Journal of Personal and Social Relationships*, 22(5), 607-627.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ehlers, L. I. (2017). Conceptualising primary labour relationship quality. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-11.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460-481.
- Farooqi, S. R. (2014). The construct of relationship quality. *Journal of Relationships Research*, 5, 1-11.
- Feeley, T. H., Hwang, J., & Barnett, G. A. (2008). Predicting employee turnover from friendship networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 56-73.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. D. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management* 35(6), 1379-1403.
- Fisher, R., & Brown, S. (1988). *Getting together*. New York: Penguin Books.
- Gabarro, J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gaur, M., & Ebrahimi, N. (2015). Understanding workplace relationships with special reference to superior-subordinate relationship an important dimension having impact on the success, growth and performance of the employees and organization. *International Journal of Research and Development*, 2(2), 7-12.
- Gellert, F. J., & Schalk, R. (2012). Age-related attitudes: The influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 98-117.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L. & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, XXIII(1), 83-95.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of mentoring relationships? *Group & Organization Management*, 25(3), 291-317.
- Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-40.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York: Arrow Books.
- Graen, G., Dansereau, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236.
- Gürbüz, A. (2007). Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin turizm sektörü açısından değerlendirilmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 36-46.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. 4. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haga, W. J. (1976). Managerial professionalism and the use of organization resources. *American Journal of Economics and Sociology*, 35(4), 337-348.

- Hain, C. A. (2005). *Coworker relationships: Using a new measure to predict health related outcomes*. (Master Thesis). Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Hegstad, C., & Wentling, R. (2005). Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International*, 8, 467-487.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- İslamoğlu, H., & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Jian, G. (2012). Does culture matter? An examination of the association of immigrants' acculturation with workplace relationship quality. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 295-321.
- Kabdulova, E., & Öztürk, E. B. (2017). The relationship between mentoring functions received and psychological empowerment: The role of trust and political skill. *The Journal of Human and Work*, 4(1), 47-60.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E., Dutton, & B. R., Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 189-208), Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 7 (3), 269-283.
- Karnes, R. E. (2014). *The relationship between self-assessed political skill and the individual dispositional factors of age and gender*. (Doctorate Dissertation). Drake University, Des Moines, Iowa.
- Kirby, E. L., & Krone, K. J. (2002). The policy exists but you can't really use it.: Communication and the structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30, 50-77.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The Role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Lee, A. P., Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2015). Workplace relationship quality and employee job outcomes in hotel firms. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 398-422.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M., (1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lin, S. C., Shu, J., & Lin, J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396-3409.
- Janasz, S., Forret, M., Haack, D., & Jonsen, K., (2013). Family status and work attitudes: An investigation in a professional services firm. *British Journal of Management*, 24, 191-210.
- Madlock P. E., Matt, M. M., Bogdan L., & Ervin, M. (2007). The impact of communication traits on leader-member exchange. *Human Communication*, 10(4), 451-464.
- Moriguchi, S. N., Júnior, S. B., Andrade, D. F., & Murakami, L. C. (2016). Relationship quality in electronic commerce. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 83-107.
- Munyon, T. P. (2009). *An Investigation of interpersonal distance and relationship quality at work*. (Doctoral Dissertation). The Florida State University College Of Business.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12, 543-554.
- Panisoara, D., & Serban, M., (203), Marital status and work-life balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 21-25.
- Patricia, O. (2015). Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 115-125.

- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
- Peker, M., Ersoy, C. E. & Giray, M. D. (2019). The effect of person organization value congruence regarding organizational opportunities for personal development on work engagement: Moderating role of organizational tenure. *Turkish Journal of Psychology*, 34(Special Issue), 42-45.
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1997). The way we were: gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 82, 945-953.
- Rhodes, J. E., Schwartz, S. E. O., Willis, M. M., & Wu, M. B. (2017). Validating a mentoring relationship quality scale: Does match strength predict match length? *Youth & Society*, 49(4), 415-437.
- Rosales, R. M. (2016). Energizing social interactions at work: An exploration of relationships that generate employee and organizational thriving. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 29-33.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (2002). Managerial life without a wife: Family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics*, 37, 25-38.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Shamdasani, P. (2011). Relationship quality between in-groups and out-groups. *International Business & Economics Research*, 10(6), 33-61.
- Sherony, K., & Green, S. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.
- Shirom, A., Gilboa, S. S., Fried, Y. & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 61(10), 1371-1398.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273-299.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Steffens, N. K., Shemla, M., Wegge, J. & Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: A Multilevel Analysis. *Group & Organization Management*, 1-27.
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D. & Dutton, E. J. (2012). High-quality connections. In Cameron, K. & Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 385-399). New York: Oxford University Press.
- Streb, C., & Voelpel, S. (2009). Analyzing the effectiveness of contemporary aging workforce management the case of Daimler AG. *Organizational Dynamics*, 38(4), 305-11.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Walsh, B. B., Gillespie, C. K., Greer, J. M., & Eanes B. E. (2002). Measure of dyadic mutuality on counselor trainee willingness to self-disclose clinical mistakes to supervisors. *The Clinical Supervisor*, 21, 83-98.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Washington, S., Akella, D., & Bennett, C. (2016). A study on mentor-protégé assessments in healthcare industry. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(1), 11-23.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

İlgili çalışmada kullanılan veriler 2018 ve 2019 yılında toplanmış ve veriler analiz edilmiştir. Veriler 2020 yılı öncesi toplandığından etik kurul kararı gerekmemektedir.

Yazar Katkıları : 1 yazarın katkı oranı: %50, 2. yazarın katkı oranı: %50

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study.

The data used in the relevant study were collected in 2018 and 2019 and the data were analyzed. Since the data were collected before 2020, no ethics committee decision is required.

Author Contributions : Contribution rate of 1 author: 50%, 2nd author's contribution rate: 50%

Conflict of Interest : There is no conflict of interest between the author.
