



İşletmelerde ilişki yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması

Ali Şükrü Çetinkaya^a, Umut Yavuz^{b*}, Shafiq Habibi^c

^aProf. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye. E-posta: alisukru@selcuk.edu.tr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8815-7165>

^bAraş. Gör. Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye. E-posta: uyavuz@selcuk.edu.tr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3681-704X>

^cDr., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye. E-posta: shafiqhabibi89@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4642-7849>

MAKALE BİLGİSİ

Geliş: 18.09.2023
Kabul: 12.02.2025
Çevrim içi kullanım
tarihi: 28.02.2025
Makale Türü: Araştırma
makalesi

Anahtar Kelimeler:
ilişki yönetimi, işyeri
iş ilişkileri, ölçek
geliştirme, sanayi
işletmeleri

ÖZ

İşletmelerde her seviyede çalışanlar arası ilişkilerin yapısı ve işleyişi oldukça karmaşık bir yapıdadır. Sürdürebilir sağlıklı ilişki yönetimi; doğru teknik ve yöntemlerle çalışanlara etkili iletişim bilgi, beceri ve yetkinliği kazandırmayı gerekli kılmaktadır. İş yaşamındaki önemine rağmen bu alanda yazında doğrudan pratik uygulamaya hizmet eden yeterli çalışma olmadığı gözlenmiştir. Karma araştırma deseninde gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmelerde ilişki yönetimini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öncelikle detaylı literatür taraması yapılmış ve ardından, hedef kitle temsilcileri ile yarı yapılandırılmış mülakat görüşmeleri gerçekleştirilerek sektör uygulamaları bağlamında konu hakkında derinlemesine bilgi edinilmiştir. Sonra, literatürde yer alan çalışmalardan ve nitel araştırma bulgularından yararlanılarak ölçek oluşturulmuştur. Sanayi işletmelerinden tesadüfi yöntemle belirlenmiş çalışanlardan 500 geçerli anket geri dönüşü elde edilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz teknikleri kullanılarak önerilen ölçek test edilmiştir. Araştırma bulgu ve sonuçlarına göre ortaya konulan ölçek sektörde tekrar test edilerek önerilen modelin geçerliliği sağlanabilir. Araştırma bulgu ve sonuçlarının sektör uygulayıcılarına yol gösterici yararlı sonuçlar sunacağı düşünülmektedir.

* Sorumlu yazar.

Doi: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2025.11.1.001>

Relationship management in businesses: A scale development study

ARTICLE INFO

Received: 18.09.2023

Accepted: 12.02.2025

Available online: 28.02.2025

Article type: Research article

Keywords:

relationship management, workplace business relations, scale development, industrial enterprises

ABSTRACT

The structure and functioning of the relationship between employees at all levels in the enterprise are quite complex. Sustainable healthy relationship management makes it necessary to gain effective communication knowledge, skills, and competence to employees with the right techniques and methods. Despite its importance in business, it has been observed in the literature that there are limited research in this field that serves directly to the practitioners. The aim of this mixed designed research is to develop a scale for determining the relationship management in businesses. In the research, first, a detailed literature review has been made and the proposal of the theoretical model has been clarified. Next, semi-structured interviews were conducted with the representatives of the target sample to get in-depth knowledge about how it takes place in practice. Then, the scale was created using studies in the literature and qualitative research findings. 500 valid survey responses were obtained from randomly selected employees of industrial enterprises. The proposed scale was tested using exploratory and confirmatory factor analysis techniques. The validity of the proposed model can be ensured by retesting the scale put forward according to the research findings and results in the sector. It is evaluated that the research findings and results will provide useful results that will guide industry practitioners.

1. Giriş

İşletmelerde insanlar arası ilişkiler örgütün işleyişinde kilit rol oynamaktadır (Johnson, Geroy, ve Griego, 1999) ve günlük yaşamla ortak özellikler taşımaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003; Edela, 2003). İşyerinde birey veya örgüt düzeyinde bir bilgi alışverişi sözkonusudur (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik ve Buckley, 2009). İş ortamında ilişkiler resmi veya gayri resmi (Edela, 2003), kişisel veya profesyonel (Wall, 1999), akranlar arası (Colbert, Bono, ve Purvanova, 2016), yönetici - işgören arası (Bernierth, Armenakis, Feild, Giles ve Walker, 2007) veya mentor - çalışan arası (Ragins ve Kram, 2007) şeklinde gerçekleşebilir. İş ortamındaki bu ilişki biçimlerinin işletmenin çıktıları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi olmaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003). Örgüt içinde farklı alanlarda ve farklı biçimlerde gerçekleşen ilişkiler bireyin aslında yaşamına da anlam katmakta ve bireylerin yaşam kalitesi üzerinde etkili olmaktadır (Dutton ve Ragins, 2017; Ferris ve diğerleri, 2009).

Araştırmada, işletmelerde ilişki yönetiminin belirlenmesine yönelik bir ölçek önerisinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma ile işletmelerde bireyler arası etkin ilişki yönetiminin temin edilmesine, bireylerin sürdürülebilir ilişki yönetimine dair bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerinin belirlenmesine katkı sağlayacak bir ölçek önerisi geliştirilmeye ve nihayetinde bu alanda literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sanayi işletmelerdeki sahip ve ortaklar, yöneticiler ve iş görenler arası insan ilişkilerini kapsamaktadır. Araştırma üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda kavramsal çerçeve ve teorik modele, ikinci kısımda araştırma yöntemi, analiz ve bulgulara, son kısımda tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. Literatür özeti

Araştırmada geniş kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda işyerinde ilişki konusuyla ilgili olarak literatürdeki farklı yaklaşımlar, işyeri ilişkilerinin sınıflandırılması, işyerinde insan ilişkilerine teorik yaklaşımlar ve işyeri ilişkilerinin temel boyutları farklı başlıklar altında ele alınmıştır.

2.1 İşyerinde insan ilişkileri

İlişki kavramı genel olarak insanları bir araya getiren bir bağlantı (Edela, 2003) ve bireyler arasında karşılıklı çıkarların korunması ve iletişimin kurulması olarak tanımlanmaktadır (Dutton ve Ragins, 2017). İnsan sosyal bir varlıktır ve bu sosyalleşme diğer bireylerle ilişki kurarken gerçekleşir (Fiske, 1992). Kişiler arası ilişki; bir tarafın diğerine cevap verdiği, tarafların sosyal ya da duygusal hedeflerine ulaşmayı amaçladığı gönüllü veya sınırlandırılmamış karşılıklı etkileşimlerdir (Caillier, 2017). İlişkilerin duygusal ve psikolojik yönü kişiler arası iletişimin, davranışsal yönü ise örgütsel iletişimin konusu olmaktadır (Ledingham ve Bruning, 1998).

İlişkilerin özü iletişime dayanmaktadır. İletişim kısaca insanların semboller aracılığı ile bilgi, düşünce, tutum veya duygu aktarımı olarak tanımlanabilir. İletişim bireyler için bir nevi temel ihtiyaç olup karşılıklı anlayış ve davranış oluşumu sağlamaktadır. Sağlıklı bir iletişim için iki tarafın da mesaj alan ve veren olarak karşılıklı etkileşim halinde olması gerekmektedir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcının birbirlerine karşı davranışları birbirine bağımlıdır ve karşılıklı etkileşimi gerektirir (Anıl, 2010, ss. 7-10).

Bireylerin davranışları diğerleri üzerinde etkili olduğunda ya da diğerlerinin davranışları bireyler üzerinde etkili olmaya başladığında ilişki de başlamaktadır. İlişki başladığı andan itibaren sözkonusu ilişki, içinde bulunulan ortamın kültürel normları, ekonomik koşullar, politik yapı vb. koşullardan etkilenmektedir (Berko, Wolvin, ve Ray, 1997).

Fiske (1992) sosyal ilişkileri; toplumsal ortak paylaşım, yetki sıralaması, eşitlik eşleştirilmesi ve piyasa fiyatlandırması olmak üzere dört temel modelin bileşimi olarak açıklamıştır. Ortak paylaşım modeli, birbirine eşdeğer davranan bir grup insanı içerir. Bu model insanlar arası farklılıklardan çok bireysel benzerliklere odaklanır. Bu modele göre insanlar aynı özellikleri paylaştığı bireylere daha fazla eğilim gösterirler. Yetki sıralaması modeline göre grup içindeki ilişki insanların statüsüne, sıralamasına ve hiyerarşideki konumuna dayanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, astlarına kıyasla prestij ve ayrıcalıklara sahipken, astlar sürekli olarak korunur ve desteklenir. Eşitlik eşleştirme modeli, ilişkinin eşitlik, karşılıklılık ve dengeye dayandığını açıklar. Bireyler adil olduğuna inanılan aynı hak ve özgürlüğe sahip olan kişilerle daha fazla ilişki kurma eğilimindedirler. Piyasa fiyatlandırma modeline göre, ilişkiler bireyler arasında karşılıklı bir işleme dayanmaktadır. Bu modelde ilişki; orantı, alış-veriş ve eşitlik duygusu ile karakterize edilir.

İşletmeler için çalışanlar çok değerlidir ve bir nevi işletmelerin varlık nedenidir. İşletmeler arasında artan rekabet işletmeleri hem iç hem de dış ilişkilerinde daha hassas davranmaya yöneltmekte olup bu durum örgütlerde insan ilişkilerinin önemini artırmaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003). Araştırmalar, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişki içinde olan çalışanların işlerinde daha verimli olduklarını ve motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2019). Diğerleri ile uyum içinde çalışmak, iş gören ve yönetici diyalogunu yükseltmekte ve verimliliği etkilemektedir. İş görenlerin motive olmaları ve verimliliklerinin artması işletmelerin rekabet gücüne doğrudan olumlu etki yapmaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003).

İlişki yönetiminde karşılıklı taahhütler önemli bir role sahiptir ve ilişkinin alt yapısını oluşturmaktadır. Böylece işletmelerde çalışanlar arasındaki ilişkilerin uzun ömürlülüğü sağlanmaktadır. İlişki yönetimi; işletmenin bütün sosyal yeteneklerini ortaya koyarak çalışanlarını, iş ortaklarını, müşterilerini ve hedef kitlesini kendine bağlama stratejisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu strateji işletmenin tüm çevresiyle olan ilişkilerini kapsamaktadır (Yozcu, 2010, s. 124).

İşyerinde ilişkiler faaliyetlerin gerçekleşmesinde bir çeşit araç olma özelliği taşımaktadır. Örneğin, bireyler bir işi yapmak için etkileşimde bulunur ve iletişim kurarlar. Söz konusu ilişki sadece iş odaklı kalmayıp kişisel de olabilmektedir. Kişisel ilişkilerde samimiyet, kendini ifşa etme eğilimi ile

ölçülür. Örneğin, özel yaşam konularının bireyler arasında açıklanması, bireyler arasındaki yakınlığın boyutunu gösterir. Ancak, kişisel bilgileri işte bir işyeri ilişkisinde pek de yaygın bir davranış değildir. Bu durum profesyonel tutum, duygu ve değerler gibi işle ilgili konuları içerir (Mikkola ve Valo, 2019).

Saygı, sadakat ve güven, yüksek kaliteli bir lider-üye ve iş arkadaşı ilişkisini temsil eden temel özelliklerdir (Li ve Hung, 2009). Akran ilişkileri bağlamında karşılıklı bir ilişki, zor dönemde akran tavsiyesi yoluyla destek alma, akran karşılıklı onayı, işyeri ihtiyacının ötesinde akran geri bildirim ve son olarak iş kaygılarını aşan akran arkadaşlığı ilişkisi ile karakterize edilir (Kram ve Isabella, 1985).

Dutton ve Ragins (2017) ilişkinin yaşam tatmini, gelişme ve bireyin büyümesinin merkezi olduğunu savunmaktadır. Colbert ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, işyeri ilişkilerinin çalışanın kişisel gelişimini ve performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yüksek kaliteli iş arkadaşları ilişkisi sayesinde çalışanlar duygusal destek, işin yapılması için yardım, kariyer gelişimi için fırsatlar ve profesyonel olarak büyüme fırsatı elde ederler. Çalışanlar bir işi iyi yapmalarını sağlayan kişisel ve teknik bilgileri ilişki sonucu almaktadırlar. İlişki sayesinde bireyler kariyerlerinde ilerlemek için işlerini ve çalışma ortamını daha iyi anlamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, daha iyi bir ilişki, çalışanların geri bildirim mekanizmasıyla birbirlerine destek ve güven duygusu vermelerini sağlamakta (Kram ve Isabella, 1985) ve iş stresini azaltmaktadır (Caillier, 2017).

İlişkiler örgütte birçok işlev yerine getirmektedir (Colbert ve diğerleri, 2016). İlişkiler sayesinde gerçekleşen işlevler; başkalarına yardım etme, arkadaşlık, kariyer gelişimi, duygusal destek, kişisel gelişim, görev yardımı vb. birçok başlık altında gruplandırılabilir. Başkalarına katkı verme işlevi; destek, yardım fırsatları, mentorluk ve başkalarıyla ilgilenmeyi kapsar. Arkadaşlık işlevinde iş arkadaşları arkadaş olurlar, kişisel ve iş yaşamları hakkında birçok şeyi paylaşırlar. Kariyer geliştirme işlevi, bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerinde tavsiyelerde bulunulmasını (Colbert ve diğerleri, 2016) ve bireylerin kişisel ve teknik bilgilere ulaşmasını içerir (Kram ve Isabella, 1985). Duygusal destek işlevi, bireylerin sorunları hakkında destekleyici bir şekilde tavsiye almasına yardımcı olur. Kişisel gelişim işlevi, bireylerin kişisel yaşamlarında ilerlemelerine yardımcı olan bir desteği içerir. Görev yardımı işlevi ise, çalışanların geri bildirim ve soruları yanıtlayarak işlerini yapmalarını sağlar (Colbert ve diğerleri, 2016).

Çalışanlar kişisel ve profesyonel yaşamlarında sürekli bir gelişme beklerler. İşyeri ilişkileri, bireyleri danışmanlık, mentorluk, onaylama, bakım, bilgi ve arkadaşlık gibi farklı alanlarda destekler (Allen ve Eby, 2007; Kram ve Isabella, 1985). Bu nedenle, işyerinde olumlu ilişkiler beslemek ve sürdürmek hem bireyler hem de kuruluşlar için gelişme fırsatları sağlar.

İlişkiler sosyal bir bağlamda gerçekleşirken, bir birey diğer bireylerle tekrarlayan etkileşimler başlatır ve geliştirir (Mikkola ve Valo, 2019). Çalışanlar, rastgele veya önceden bir plana dayalı olarak birbirleriyle etkileşim kurdukça, ilişkiler çalışanlar arasında sağduyu, şakalar ve samimiyetle büyür (Wall, 1999).

Bireyler arasında devam eden etkileşimler, çalışma ortamında ilişki kurma fırsatı sağlar. Çünkü ilişkiler karşılıklı beklentilere dayalı olarak büyümektedir (Mikkola ve Valo, 2019). Çalışanlar, kişisel ve özel olarak kariyer yaşamlarında başarılı olmak için kişisel ve teknik bilgilerinin ikili olarak paylaşılmasını isteyebilirler (Kram ve Isabella, 1985). Diğer bireyler de iş arkadaşlarından destek bekler, bu durum ilişkilerin gelişmesi için bir fırsat yaratır (Colbert ve diğerleri, 2016). Sonuç olarak, ilişkiler sosyal olarak gelişmiş beklentilere dayalı olarak gelişir ve bu beklentilere göre hareket eder (Mikkola ve Valo, 2019). Gelecekte teknolojinin kullanımları hakim olduğundan, bu gelişmeler yeni işyeri ilişkilerinin geliştirilmesi için uygun bir koşul yaratmaktadır. Örneğin, yüz yüze etkileşimin yanı sıra dijital bir ortam aracılığıyla etkileşime geçmek mümkündür (Mikkola ve Valo, 2019).

2.2 İşyeri ilişkilerinin sınıflandırılması

İlişkiler, farklı bakış açılarına dayalı farklı tipolojiler içerir. İlişki tanımına dayalı olarak, resmi ilişkiler örgüt yapısı içinde zaten tanımlanmıştır. Bu arada, örgütün değişen ve beklenmedik ihtiyaçlarına cevap vermek için gayri resmi ilişkiler de mevcuttur (Edela, 2003). İşyerinde kişisel ve profesyonel ilişkiler ilişkilerin karışması örgütte sorunlar oluşturmaktadır (Wall, 1999).

Örgütte ast-yönetici, akran-akran ve mentor ilişkileri mevcuttur (Allen ve Eby, 2007; Colbert ve diğerleri, 2016; Ragins ve Kram, 2007). İnsanlar birbirlerini etkileyebilir ve bu etkileşimler fiziksel ve duygusal boyutlarda gerçekleşebilir. İlişki anlık bir karşılaşma ile başlar ve uzun bir süre devam eder. İlişki kalitesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir. Olumlu ilişkinin hem çalışanlar hem de örgüt için yararlı sonuçları olmaktadır. Buna karşın toksik, aşındırıcı ve düşük kaliteli bağlantılar çalışanlar ve örgüt için olumsuz sonuçları olmaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003).

Edela (2003), örgüt kültürünün ve yapısının çalışma ortamındaki arzulan ilişki tipini ve oluşumunu etkilediğini savunmaktadır. Yönetici-ast veya akran ilişkisi kuruluş tarafından ilgi ve değer görürse, diğer ilişki türleri kuruluşta baskın olamamaktadır (Mikkola ve Valo, 2019). Dolayısıyla, örgüt kültürü ve yapısı, çalışma ortamında belirli bir ilişkinin yaratılmasını ve gelişmesini etkileyen önemli bir faktördür.

Örgüt içinde, resmi ve gayri resmi (Edela, 2003), kişisel veya profesyonel (Wall, 1999), akran-akran, yönetici-ast, ast-mentor, duygusal (Putnam ve Mumby, 2013) gibi birçok türde ilişki biçimi mevcuttur. Her ilişki türünün altında yatan temel özellikler onları birbirinden ayırmaktadır. Yönetici-ast ilişkisinde, dengesiz bir güç vardır ve atanan amirin astlar üzerinde tanımlanmış bir gücü vardır. Ancak, bir akran-akran ilişkisinde, bireyin diğerleri üzerinde resmi ve tanımlanmış bir yetkisi yoktur (Mikkola ve Valo, 2019). Ast-mentor ilişkisinde işletme kıdemli olanları görevlendirerek genç çalışanların iş ortamında gelişmesi sağlanmaktadır (Ragins ve Kram, 2007). Kişisel ilişki, kişisel veya profesyonel yaşamda gerçekleşir; burada bireyler birbirleriyle kişisel bir yakınlık kurmaya çalışırlar (Wall, 1999). Duygusal bir ilişkide, görev odaklı ilişkinin yanı sıra, çalışanlar iş arkadaşlarıyla özel ilişkiler geliştirirler (Mikkola ve Valo, 2019). Resmi ve gayri resmi ilişkiler, örgüt yapısı içindeki tanımlarıyla bağlantılıdır (Edela, 2003).

Resmi ve gayriresmi ilişkiler: Küçük örgütlerde ilişkiler daha basittir ve insanlar birbirleriyle doğrudan ilişki kurma şansına sahiptirler. Büyük örgütlerde ise ilişkiler daha karmaşık olup resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayrılmaktadır. Resmi ilişkilerde emir komuta zinciri zaten tanımlanmıştır ve ilişkiler nispeten statiktir. Gayri resmi ilişkiler ise bir örgütün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için dinamik olmak durumundadır (Anıl, 2010, ss. 68-70).

Resmi ilişki; hat, kurmay, işlevsel ve matris ilişkileri içermektedir (Güleç, 2008, ss. 42-46). Hat ilişkisi, her bir astın bir üstü olduğu ve astların üstler tarafından yönetildiği anlamına gelmektedir. Üst olarak adlandırılan yönetici aynı hatta bulunan ve ast olarak adlandırılan çalışanların faaliyetlerini yönetir ve yönlendirir. Kurmay ilişki, hat birimdekilere destek hizmeti veren veya yöneticilere danışmanlık yapanlarla ilişkiler olarak tanımlanır. Bu kişiler genellikle hat biriminde olanlara destek verir ve tavsiyelerde bulunur. İşlevsel ilişki; bölüm yöneticileri, insan kaynakları görevlileri, muhasebeciler ve güvenlik görevlileri gibi işlevsel faaliyet yürütenlerin görevlerini yerine getirmeleri için oluşan ilişkilerdir. Örgütte birimler işlevsel ilişkiler yoluyla birbirine bağlanır. Matris ilişki, bir çalışanın birden fazla üste rapor vermesi temelinde oluşturulan yapılarda söz konusudur. Gayri resmi ilişki ise örgüt şemasında tanımlanmayan ancak bir örgütün farklı seviyelerinde insanların kendi aralarında yaptığı her türlü etkileşimle oluşan ilişkidir (Edela, 2003).

Kişisel ve profesyonel ilişki: İşyerinde ilişkiler karmaşıktır çünkü insanların iş arkadaşlarıyla kişisel ve profesyonel ilişkileri vardır. Bireyin kişisel yaşamında hakim olan ilişki kişisel ilişki olarak tanımlanmaktadır (Papatraianou ve Le Cornu, 2014; Wall, 1999).

İşyerinde iletişim, bireyler arasında güveni temin etmekte ve işyerinde profesyonel ilişkilerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Marr, 2009). Kişisel ilişki, kişisel veya profesyonel yaşamda gerçekleşebilir. Bu tür ilişkiye giren kişiler; bir tür kişisel yakınlık yaratmaya çalışırlar. Örneğin ortak ilgi alanları vardır, birbirleriyle konuşmaktan zevk alırlar, iletişimde kendilerini rahat hissederler ve birlikte vakit geçirirler. Bazı insanlar işyerinde birbirini tanır ve bu ilerde evliliğe dönüşebilir. Kişisel ilişkiler, bazı durumlarda çalışanların birinden hoşlanmadığı durumlarda olumsuz bir biçim alabilir.

Çalışanlar, özel yaşamlarında belki de hiç ilişki kuramayacakları kişilerle aynı ortamda çalışmaktadırlar. Bu durum, yapılması gereken iş için çalışanları profesyonel ilişki olarak adlandırılan ikinci tür bir ilişkiye zorlamaktadır. İş yerinde profesyonel ilişki işin tamamlanması için vardır. Kişisel ilişkilerde, insanlar ilişkilerini reddetme veya derinleştirme seçeneğine sahiptir; ancak profesyonel bir

ilişkide bir yönetici veya iş arkadaşı seçmek için çok az seçenek vardır. İşyerinde örtüşen kişisel ve profesyonel ilişkiler, örgüt için kafa karışıklığı ve olumsuz sonuçlar yaratır. Örgüt yöneticileri, çalışanlarla olan ilişkilerini kişisel ilişkilerine göre geliştirirse, çalışanlar arasında beklentiler yaratır. Çalışanların kişisel beklentilerini karşılamayan örgüt tarafından alınan bir karar, çalışanlar arasında olumsuz bir örgüt resmi oluşturur. Öte yandan kişisel ilişkilerde en azından eşit gücün var olduğu varsayılır. Ancak profesyonel bir ilişkide gücün derecesi insanların konumu tarafından belirlenir (Wall, 1999).

Aynı örgütte çalışan insanlar arasında kişisel ve profesyonel ilişkiler olabilir. Her ilişkinin amacını ve iletişim yöntemini anlamak, örgütlerde bu ilişkilerin birbirine karışmasını engeller. Kişisel ve profesyonel ilişkiler farklı amaçlar doğrultusunda gerçekleşmektedir. Çalışanların kişisel ilişkiyi profesyonel ilişkiden ayırması; ilişkilerinin amacının kişisel mi yoksa profesyonel mi olduğunu anlaması gerekir. Kişisel ilişkiler yakınlığın amacıyla da bağlantılı olduğundan, ilgili insanlar hissettikleri hakkında konuşarak ilişkilerini güçlendirirler. Profesyonel bir ilişkide ise amaç yapılması gereken işi tamamlamaktır (Wall, 1999).

Akran ilişkisi: İş arkadaşı, birlikte çalışılan ama bir üst konumda olmayan kişidir (Colbert ve diğerleri, 2016). Akran, aynı sosyal grubun üyesi olan, genellikle aynı yaş, sınıf veya statüye sahip kişiler olarak tanımlanır (Reitz, Zimmermann, Hutteman, Specht, ve Neyer, 2014; Tran, Nguyen, Dang, ve Ton, 2018). Benzer şekilde Kram and Isabella (1985) akranları aynı örgüt düzeyinde aynı işe, aynı maaş ve sorumluluğa sahip olan kişiler olarak tanımlamaktadır.

Akran ilişkisi, işyerinde bir tür gayri resmi ilişkidir. İş arkadaşlarının resmi bir yetkisi yoktur, ancak birbirlerini etkileme gücüne sahiptirler. Bu, işyerinde önemli bir duygusal destek kaynağıdır çünkü çalışanlar, örgüt dışındaki insanlardan daha fazla akranları ile ortak anlayışa sahiptirler. Ayrıca akran ilişkileri, ilişkilerin kalitesine göre farklılık gösterir. Aynı medeni duruma ve aile statüsüne sahip çalışanlar birbirleriyle etkileşime girmeye daha meyillidir. Arkadaşlık derecesi de iletişime göre değişir, yakın arkadaşlıkta olduğu gibi, çalışanlar tanıdıklardan daha fazla meşgul olurlar ve açık iletişim kurarlar (Sias, 2005).

Çalışanlar amirlerine kıyasla genellikle daha fazla akrana sahiptir. Benzer şekilde, akran ilişkilerinde daha az hiyerarşi farkı vardır. Çalışanlar birbirleri ile kolayca iletişim kurar, destek alır ve işbirliği yaparlar (Kram ve Isabella, 1985). Akran ilişkileri; kariyer geliştirme işlevi, psikososyal işlevler ve özel nitelikler gibi bazı işlevleri yerine getirir. Kariyer geliştirme işlevi, çalışanların yapılacak iş için bireysel ve teknik bilgi almalarını sağlayan bilgi paylaşımını kapsar. Kariyer stratejisi, çalışanların kariyerlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur ve kariyer ikilemelerini tartışabilir. Kariyer geliştirme işlevinde akranlar performanslarını değerlendirmek için geri bildirim alır ve verir. Psikososyal işlevlerde çalışanlar, yüksek düzeyde güven, açıklama ve samimiyeti yansıttığı için iş arkadaşlarına güven ve yeterlilik duygusu verir (Kram ve Isabella, 1985).

Mentor İlişkisi: Mentor ilişkisinde, deneyimli olan mentor daha az deneyimli olan (çırak) bir kişinin (menti) kariyerini geliştirmesinde rehberlik etmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Mentor, kuruluş içinden veya dışından olabilir, ancak menti aynı kuruluşta istihdam edilmektedir. Mentor ilişkisini diğer ilişki türlerinden farklı kılan kariyer bağlamının özelliklerini de taşımasıdır (Ragins ve Kram, 2007).

Mentor ilişkisi, kuruluş şekline dayalı olarak resmi ve gayri resmi ilişki şeklinde ikiye ayrılır. Resmi mentorluk ilişkisi örgüt yapısı içinde tanımlanır ve örgüt üyeleri için mentorluk işleri yapmak üzere birinin atanması ile kurulur. Buna karşın gayri resmi mentor ilişkisinde herhangi bir dış müdahale olmaz, mentor – menti ilişkisi doğal olarak gelişir (Allen ve Eby, 2007).

Mentorlar, daha az deneyimli kişileri destekleyerek bazı kariyer ve psikososyal işlevleri yerine getirirler. Kariyer işlevi, mentilere örgüt hiyerarşisi içinde kariyerlerini ilerletme fırsatları sağlar. Bu işlev koruma, koçluk, sponsorluk ve kişileri geliştirmeyi içerir. Psikososyal işlev, örneğin danışmanlık, kabul, arkadaşlık ve mentilere yeterlilik ve kimlik hissi veren doğrulama gibi mentilerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyen davranışları da içerir (Allen ve Eby, 2007; Ragins ve Kram, 2007). Mentor ilişkisinin kariyer ve psikososyal işlevleri, kariyer gelişimini ve mentiler arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyeti belirler (Ragins ve Kram, 2007). Scandura (1992) ve Scandura and Ragins

(1993)'in bulguları, rol modellemeyi mentor ilişkisinin üçüncü bir işlevi olarak görmektedir. Mentoru rol model olarak kabul etme, mentorları bir motivasyon kaynağı olarak algılama, mentinin mentorun bilgisine saygı duyulması gerektiğini hissetmesi ve mentinin başkalarına öğretme yetenekleri sebebiyle mentorlara saygı duyması gibi davranışları içerir.

Mentor ilişkileri sadakat, güven, esneklik, hesap verebilirlik ve destek boyutlarını içermektedir. Sadakat, bireylerin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini doğrulamak için sağladıkları karşılıklı desteğin boyutudur (Liden ve Maslyn, 1998). Güven, insanların ihtiyaç ve beklentilerine karşı olumlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bireyler birbirlerinin beklentilerini karşılamaya karşılıklı olarak önem verirler (Ferris ve diğerleri, 2009). Esneklik, sorunları çözmek için önemli bir fırsat sağlar ve sağlıklı bir ilişkiyi sürdürmek için önemli olarak görülür; bunun yanı sıra, bilişsel ve sosyal inovasyonla karşılanabilecek uzlaşmanın bir boyutudur. Hesap verebilirlik, kişilerarası ilişkilerin baskın bir boyutudur. Karşılıklı beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının değerlendirilmesini sağlar. Sosyal sistemi bir arada tutmak için gereklidir; bireyleri kararlarından ve eylemlerinden sorumlu kılar, ortak beklenti sağlar ve işyerinde sosyal düzeni korur (Frink, Hall, Perryman, Ranft, Hochwarter, Ferris ve Royle, 2008). Destek, bireylerin duygusal, psikososyal veya finansal olarak desteklenmesi eylemidir. Örneğin, inanç aşılama, işyerindeki insanları onaylamak ve kaynakların sağlanması yoluyla insanların desteklenmesi bunlar arasındadır. Johnson ve diğerleri (1999) daha genel bir modelde, mentorluk ilişkilerini sosyalleşme, görev geliştirme ve yaşam boyu geliştirme boyutuyla açıklanmaktadır. Sosyalleşme, bireyin kendi toplumlarındaki yerleşik davranış kuralları hakkında öğrendikleri kültürel bilgisine dayanırken, görev geliştirmede verilen göreve dayalı bir ilişki ortaya çıkmakta, yaşam boyu geliştirme boyutundaysa mentorun desteklediği bireyle ilgili uzun dönem katkıları öne çıkmaktadır.

Mentorluk, bireyin kariyerine ve sosyal yaşamına olumlu yönde etki eder (Noe, Greenberger, ve Wang, 2002). Nemanick Jr (2000) tarafından yapılan araştırma bulguları, gayriresmi mentorluğun resmi mentorluktan daha etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, gayriresmi mentorluk programlarına göre resmi karşılaştırmanın, mentorluk yapılan kişi için daha olumlu ve verimli sonuçları olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, Allen, Eby, Poteet, Lentz, ve Lima (2004) tarafından yapılan araştırma bulguları, mentorluk alan çalışanların, mentorluk almayanlara göre kariyerlerinde ilerlemek için daha fazla fırsata sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca mentorluk daha fazla iş tatmini, işe bağlılık ve terfi beklentisine yol açmaktadır. Mentor ilişkileri, mentorlarda tatmin duygusu, kariyer başarısı, ilerleme, sadakat ve yüksek performans sağlamaktadır (Ragins ve Kram, 2007).

Akran mentorluğu ilişkisi: Bazı örgütler karmaşık hiyerarşik yapıya sahip olmak yerine daha düz bir yapıya evrilmektedir. Bu durum bireylerin kariyerlerinde büyümenin yollarını bulmalarını ve işyerinde başarı için destek almalarını sağlar. Akran mentorluğu, iş ortamında bireysel gelişimin önemli bir kaynağı olarak kabul edilir (McDaugall ve Beattie, 1997; Ragins ve Kram, 2007).

McDaugall ve Beattie (1997) akran mentorluğunu aynı hiyerarşik statüye sahip akranlar arasında, çalışanları öğrenmeye ve kariyerlerinde gelişmeye motive eden karşılıklı bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Ekip üyeleri, iş arkadaşları ve uzman kuruluşlar yatay ve hiyerarşik bir ilişki içinde mentorluk sağlarlar. Böylece bireylerin kariyerlerinde ilerleme beklentilerini yerine getirmelerine yardımcı olunmaktadır. İşle ilgili destek, bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerine, öğrenmelerine ve gelişmelerine yardımcı olur. İş ortamında bireylerin gelişimine yardım ve destek sağlamanın ana kaynağı iş arkadaşları ve amirlerdir (Ragins ve Kram, 2007). Aslında, kariyer ve psikososyal işlev bağlamında akranları ve mentorları karşılaştırmak, akranların mentorları psikososyal işlevde karşılayabileceğini ancak kariyer işlevlerinde bunu başaramadıklarını ortaya koymaktadır. Akranlar, geleneksel mentorların bazı mentorluk işlevlerini sağlayabilir (Ragins ve Kram, 2007).

McDaugall ve Beattie (1997) akran mentorluğunu, iş arkadaşı akran, faydacı akran akıl hocaları ve bütünsel akran akıl hocaları olarak sınıflandırmaktadır. İş arkadaşlığı, kişiseldir ve düşük öğrenme odaklıdır. Günlük işle ilgili konular ve sorunlar hakkında yüzeysel düzeyde konuşurlar. Bu nedenle, doğrudan mentorluk ilişkisini karşılama durumu şüphelidir. Faydacı akran danışmanları, düşük ve orta düzeyde öğrenmeye yönelik kişisel odak ve orta ile yüksek derecede iş odağına sahiptir. Akran mentorluğu, iletişim, bilişsel, duygusal ve öğrenme davranışları içerir. Ayrıca buna işyerinde daha fazla destek, güven, dostluk ve neşe eşlik eder. Bütünsel akran mentorluğu, öğrenme için orta ile yüksek düzeyde kişisel ve iş odağını kapsar. Bu mentorluk iletişim, bilişsel, duygusal davranış, öğrenme ve

öğrenme için soru sorma gibi davranışları içerir. Ragins ve Kram (2007) davranışın hem işe hem de kişisel gelişime odaklanmayı sürdürme zihniyetini içerdiğini belirtmektedir. Bütünsel akran mentorluğu, güven, destek ve dostluk gibi faydacı bir akran akıl hocası ilişkisinde var olan nitelikleri içerir, ancak aynı zamanda bireyler arasında kişisel ve profesyonel savunmasızlığın paylaşıldığı duygusunu da besler (McDaugall ve Beattie, 1997).

Akran mentorluğunun bireysel etkileşim, arkadaşlık ve duygusal destek gibi faydaları vardır. Öğrenme faydaları, öğrenme becerilerini, bireylerin başkalarından öğrenmelerine yardımcı olmayı ve nihayet öğrenmeyi içerirken, karşılıklı fayda, fikirleri, içgörüler ve kaynakları paylaşmayı içermektedir (McDaugall ve Beattie, 1997).

Yönetici – ast ilişkileri: Yöneticiler astlarıyla benzersiz ilişkiler geliştirir (Bernerth ve diğerleri, 2007), her bir astıyla aynı davranış tarzını kullanmazlar (Liden ve Maslyn, 1998). İlişki düzeyi düşükten yükseğe değişen kalitede gerçekleşebilir (Bernerth ve diğerleri, 2007).

Lider-üye değişimi teorisi, yönetici-ast ilişkilerinin farklı yönlerini inceler. Yöneticiler açısından astlarına yaklaşmanın yolunu bilmek önemlidir. Özellikle etkileşim biçimleri, ilişkinin kalitesini etkiler. Yönetici-ast ilişkisinin işleyişi, iki taraf arasındaki ilişkinin kalitesine bağlıdır (Hampton Jr, 2019). Yüksek kaliteli bir yönetici ast ilişkisinde, çalışan kendini daha rahat hisseder ve yöneticilerle açık bir şekilde iletişim kurar. Astlar, düşük kaliteli lider üye ilişkisine kıyasla daha fazla ve daha iyi bilgi alabilirler (Sias, 2005). Yüksek kaliteli bir ilişkinin, yüksek düzeyde çalışan memnuniyetine, karşılıklı etkiye, iletişimde dürüstlüğe ve farklı kaynaklara erişime yol açması yaygındır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Çalışanlar tarafından yetersiz bilgi almak, daha düşük memnuniyet, düşük bağlılık ve yüksek çalışan devrine yol açar (Hampton Jr, 2019; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Düşük kaliteli etkileşimde, yönetici ve ast arasında zayıf ve yüzeysel düzeyde iletişim vardır (Sias, 2005). Yüksek kaliteli bir ilişki karşılıklı saygı, güven ve nüfuza dayanır (Bernerth ve diğerleri, 2007). Yüksek kaliteli bir ilişkide iletişim, paylaşılan değerler sözkonusu iken; yönetici ile astlar arasında ortak zeminde bir etkileşim vardır (Sias, 2005).

Lider-üye etkileşimi ilişkisi tek boyutlu bir yapı değildir (Ferris ve diğerleri, 2009). Liden and Maslyn (1998), lider-üye ilişkileri için sadakat, sevgi, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört boyut önermiştir. Sadakat, lider ve üye arasındaki karşılıklı sadakat olarak tanımlanmaktadır. Lider ve üye birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini alenen destekler. Bu durum iki taraf arasındaki ilişkiyi beslemektedir. Sevgi, tarafların birbirlerine karşı iş veya profesyonel değerlerden ziyade öncelikle kişilerarası çekime dayalı olarak sahip oldukları karşılıklı duygu olarak tanımlanır (Dienesch ve Liden, 1986). Sevgi, lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi geliştirmede kritik rol oynar ve ilişkiyi sürdürmek için gereklidir (Li ve Hung, 2009). Katkı tarafların hedeflere (açık veya örtülü) yönelik ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetin miktarı, yönü ve kalitesine ilişkin algıdır (Dienesch ve Liden, 1986). Örneğin, takipçiler ortak hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba ve gerekenin ötesinde emek harcarlar (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Lider ve takipçi arasında katkıya dayalı bir ilişki, fazladan çalışmaya ve hatta hafta sonları çalışmaya yol açacaktır (Liden ve Maslyn, 1998). Mesleki saygı, bireyin iş bilgisini göz önünde bulundurarak başkalarına gösterdiği saygı derecesi olarak tanımlanır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Yöneticiler ve astlar örgüt içinde veya dışında yaptıkları ile bir itibar inşa ederler (Liden ve Maslyn, 1998). Bu ilişki örgütlerde iş tatminini, bağlılığı, çalışan devrini, sadakati, sevgiyi, katkıyı ve mesleki saygıyı etkiler.

İşyeri ilişkileri süreci: Her örgütteki ilişki, örgütün kültürüne ve yapısına bağlı olarak şekillenmektedir. Büyük örgütlerde ilişkiler daha karmaşık olurken küçük örgütlerdeki ilişkiler daha basittir olmaktadır (Edela, 2003). Benzer şekilde, ilişki dinamik olma özelliklerini taşır. Yüzeysel ilişkiler zaman geçtikçe derinleşirken yakın ilişkiler uzun vadede zayıflayabilir.

Kişisel ilişkinin gelişimi; başlatma, deneme, yoğunlaştırma, bütünleştirme ve bağlanma aşamalarını içerir. Bahsedilen sürecin işleyişinde kişisel ilişkilerde taraflar arasında yakınlık gelişir (Knapp ve Vangelisti, 2005). Öte yandan, işyeri ilişkilerinin formülasyonu, beklenen güvenlik, uyum ve daha geniş bir sosyal ağa sahip olmak için potansiyel fırsatlara bağlıdır. İş arkadaşları arasındaki ilişkiler kişisel ilişki aşamasından geçebilir, ancak amaç işi halletmektir (Mikkola ve Valo, 2019).

Akran ilişkileri iki birey arasında üç aşamadan geçer. Bu aşamalar iş arkadaşından arkadaşlara ardından yakın arkadaşlara ve yakın arkadaştan en iyi arkadaşlara geçişi içerir. Aynı iş ortamında çalışan ve ortak bir paydada buluşan ve sosyal ilişkilerini örgüt dışında tutan kişiler, ilişkilerini iş arkadaşlığından normal arkadaşlığa aktarmalarını sağlar. İletişimdeki samimiyet, iletişimin genişliği ve iletişime verilen önem ile birlikte bireyler yakın arkadaş olabilmektedir. Arkadaşlığın yakın arkadaşlığa dönüşmesinin temel nedeni kişisel ve işle ilgili sorunlardır. Belli bir zamanın geçmesi, günlük yaşamda yaşanan olaylar, işyerinde karşılaşılan sorunlar, temkinli etkileşim ve yakınlık, yakın arkadaşın en iyi arkadaş olmasını sağlayacaktır (Sias ve Cahill, 1998).

2.3 İşyerinde insan ilişkilerine yönelik teorik yaklaşımlar

İşletmelerde her kademedeki çalışanlar arası ilişkiler verimlilik ve çalışan tatmini ve dolaylı olarak da işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. İşletmelerde ilişki yönetimi ve insan ilişkilerinin güçlendirilmesinde doğru teknik ve yöntemlerin sağlanması, bu ilişkilere dair model önerisi geliştirmek ve uygulamak, ilişkilerin bilinçli ve amaçlı yönetilmesi ve son olarak ilişki yönetimini sürdürebilir kılmak işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

İşyeri ilişkileri konusu üzerine farklı disiplinlerden bilim insanları inceleme ve araştırmalar yapmış ve teorileri ileri sürmüşlerdir. Bu konuda öne çıkan teoriler; diyalektik yaklaşım, sosyal değişim teorisi, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, kaynak yaklaşımı ve ilişki modelleri teorisi olarak sıralanabilir.

Diyalektik yaklaşıma göre insanlar arası ilişkiler ile davranışları arasında bir sarmal oluşmaktadır (Grunig ve Hung-Baesecke, 2015). Bu yaklaşıma göre ilişkiler doğrusal değildir, zaman boyunca ilerler ve zaman zaman ortaya çıkmaz. İlişkiye giren tarafların ilişkiden elde ettiği deneyim aynı değildir.

Sosyal değişim, uzun vadede karşılıklı bir ilişki ile sonuçlanan iki grup insan tarafından bir eylem ve tepki kombinasyonudur (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim teorisi 1920'lerde ortaya çıkmıştır ve burada sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinler arasında bir bağlantı kurmuştur. Bu teori insanların işyerindeki davranışlarını incelemek için yaygın olarak kullanılan bir kavramsal çerçevedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim teorisine göre ilişkilerde fayda-yarar sağlama anlayışı öne çıkmakta, ilişkide bulunan tarafların karşılıklı ihtiyaçları ve beklentileri önemli olmaktadır (Thomlison, 2000). Bu yaklaşıma göre kişiler ilişkilerini, ilişki sonucunda elde edeceği ödül beklentisi ile kurarlar (Searle, 2000). Böylece fayda ya da yarar kavramı öne çıkar. Fayda sağlanırsa ve artarak devam ederse ilişki sürer. Bu ilişkide bir tarafın diğer tarafa sağladığı fayda tatmin edici olursa ilişki sürer. Elde edilen faydanın çekici ve cazip olması önemlidir. İlişkinin maliyeti sağladığı faydadan fazla olmamalıdır. Maliyet maddi olabileceği gibi yorgunluk, endişe, ceza, moral bozukluğu şeklinde psikolojik ve fizyolojik de olabilir. İlişki sonucunda ortaya çıkacak faydanın beklentileri karşılması gerekir. Beklentilerin karşılanmaması ilişkinin sürdürülme ihtimalini azaltır (Tuncer, 2015, ss. 6-9).

Yönetim biliminde baskın kavramlar olarak sosyal değişim teorisi (Cropanzano, Anthony, Daniels, ve Hall, 2017), kuruluşun, kuruluşa katkıda buldukları zaman ve iş karşılığında bazı faydalar elde etmek için çalışanlarla zımni bir sözleşme yaptığını açıklar (Whitener ve Walz, 1993). Sosyal değişim, bireylerin karşılıklı ilişkilerle ilişkili maliyet ve faydaları göz önünde bulundurarak kişilerarası ilişkilerini beslediğini varsayar (Omilion-Hodges, Ptacek, ve Zerilli, 2016). İşçiler, sosyal değişim ilişkisi bağlamında akranları ve amirleri ile ilişkilerini geliştirmektedirler (Li ve Hung, 2009). Çalışma ortamındaki dikey ve yatay ilişkileri dikkate alır. Dikey ilişkiler, yönetici ve ast ilişkisini inceler, bu arada yatay ilişki çalışanlar, grup üyeleri ve örgütler arasındaki ilişkiye odaklanır (Lin ve Lin, 2011).

Sosyal Değişime göre, hedef kişiye olumlu veya olumsuz bir davranış göstermeleri, insanların bu kişiye yönelik ilk eylemi olmaktadır. İkinci aşamada, hedef kişi, ilk kişinin ilk eylemine tutumsal veya davranışsal bir şekilde yanıt verir. Genellikle çalışan veya iş arkadaşı konumunda olan hedef kişi olumlu veya olumsuz davranmaya karar verecektir. İlişki üçüncü aşamada oluşturulmaktadır, karşılıklı olumlu ilişki söz konusuysa bu durum yüksek kaliteli bir ilişkiye dönüşecektir (Cropanzano ve diğerleri, 2017). Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların görevlerini tamamlamak için yeterli desteği aldığı bir çevre oluşturma ve geliştirmede kuruluşa fayda sağlamaktadır. Belirli koşullar altında çalışanlar arasında

etkileşim gelişir ve işyerinde etkili bir ilişki yaratırlar. Olumlu ilişki, iki kişi arasındaki tekrarlayan etkileşim nedeniyle ortaya çıkan faydalı bir sonuç, süreç ve durum olarak tanımlanır (Dutton ve Ragins, 2017). Ayrıca, iş arkadaşları ve yöneticiler arasındaki bilgi akışını kolaylaştırır (Farr-Wharton, Shacklock, Brunetto, Teo, ve Farr-Wharton, 2017).

Sistem yaklaşımına göre sistem alt sistemlerden oluşur ve bu alt sistemler birbirlerini ve tüm sistemi etkiler (Akkuş ve İzci, 2018). Sistemi oluşturan alt sistemler girdi ve çıktı bağlamında birbirine bağlıdır. Sistem yaklaşımı, bir örgütün iç ve dış çevre ortamı ile ilişki kurmasını, varlığının doğal bir sonucu olarak betimlemektedir (Grunig ve Hung-Baesecke, 2015). İletişim ve insanlar arası ilişki var oluşun kaçınılmaz bir sonucudur. Sistem yaklaşımı, örgütü açık sistem olarak niteler.

Durumsallık yaklaşımı örgütlerin ortam koşullarından kaçınılmaz olarak etkilendiğini ileri sürmektedir (Lawrence ve Lorsch, 1967; Scott ve Davis, 2015). Ortam koşulları ise sürekli bir değişim halindedir. Ortam özellikleri ilişkilerin doğasına ilişkin önemli ipuçları sağlar ve koşullara bağlı olarak farklı ilişki stratejileri geliştirilmesine vurgu yapar.

Kaynak yaklaşımına göre ilişkiler karşılıklı fayda ve kazanç sağlayan kaynakların değişimi esasına dayanır (Broom, Casey, ve Ritchey, 2000, s. 91). Ancak kaynakların değişimi taraflar arasındaki ilişkinin doğasına göre farklılık gösterir. Bu farklılıklar bazen tek bir konuda bazen de farklı zaman içinde izlenir. Bu nedenle ilişkinin dinamik süreçlerinin örgütün yetenekleri ve bilgisi ile sürekli yönetilmesi gereklidir.

İlişkisel modeller teorisi sosyal yaşamı; ilişkileri arama, ilişki kurma, sürdürme, onarma, ayarlama, yargılama, yorumlama ve onaylama süreci olarak açıklar. Bu teori; toplumsal paylaşım, yetki sıralaması ilişkisi, eşitlik eşleştirme ilişkisi ve piyasa fiyatlandırma ilişkisi şeklinde dört tür ilişki modelini kapsar (Fiske, 1992).

Lider-üye değişimi teorisi, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkiyi açıklamasıyla bilinir. Liderlerin astlarıyla farklı türde ilişkiler kurduğunu, ancak ilişkinin kalitesinin çalışanlara göre değiştiğini açıklar. Düşük kaliteli ilişkiler (grup dışı ilişki) iş akdiyle sınırlıdır, oysa yüksek kaliteli ilişkide yöneticiler üyelerle daha yakın ilişkiler kurar ve ilişkileri iş akdinin (grup ilişkisi içinde) ötesine geçer (Minsky, 2002).

İşlemsel analiz teorisi davranışı, her birinin kendine has özellikleri olan çocuk, ebeveyn ve yetişkin olarak üçe ayrılmaktadır. Ebeveyn davranışı, neyin doğru neyin yanlış olduğu duygusu olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlarda kişi kendisine çocuk gibi davranıldığını hisseder, böyle bir durumda kimisi kendini rahat hissederken kimisi bu davranıştan nefret edebilir. Yetişkin davranışı, bilgi toplama, değerlendirme ve karar vermek için kullanma ile uyumluyken, çocuk davranışında neşe ve üzüntü duygusu baskındır. Bazı insanlar onları olgunlaşmamış ve rahatsız edici olarak algılar; diğerleri masum, sevimli ve aşırı olduklarını düşünür. Yöneticiler ve örgütler üyeleri arasındaki ilişki, işlemsel analiz ilkelerinin anlaşılması nedeniyle gelişmektedir. Alışılmış davranış biçimlerini (yani ebeveyn, yetişkin veya çocuk) bilmemize, kontrol etmemize ve hatta değiştirmemize yardımcı olacaktır (Edela, 2003).

2.4 İşyeri ilişkilerinin temel boyutları

Liden and Maslyn (1998) mentor ilişkisinin sadakat, güven, esneklik, hesap verebilirlik ve destek boyutlarını içerdiğini belirtmektedir. Ferris ve diğerleri (2009) ilişkinin güven, destek, etki, sadakat, hesap verebilirlik, araçsallık, saygı ve esneklik alanlarını kapsadığı sonucuna varmıştır. Psikososyal işlevin altında yatan alanlar danışmanlık, kabul, arkadaşlık ve onaylamayı içerir. Ayrıca rol model olma işlevi, bir mentorun rol model olarak kabul etmeyi kapsar (Allen ve Eby, 2007; Ragins ve Kram, 2007; Scandura, 1992; Scandura ve Ragins, 1993). Benzer şekilde, lider-üye ilişkileri sadakat, etki, katkı ve profesyonel saygı alanlarını içerir (Liden ve Maslyn, 1998).

Kram and Isabella (1985) işyeri ilişkilerini üç alt ilişkiye ayırmıştır; bilgili akran ilişkisi, meslektaş ilişkisi ve özel akran ilişkisi. Bilgili akran ilişkisi, bilgi paylaşımı amacıyla sürdürülür. Bu tür bir ilişki, düşük düzeyde kendini ifşa etme ve güven ile karakterize edilir. Akran iletişimi düşük iş içeriği içerir ve düşük düzeyde karşılıklı yakınlık gösterir. Meslektaşlar arası ilişki, orta düzeyde bir güven ve kendini ifşa etme ile karakterizedir. Bilgi paylaşımına geri bildirim, onay ve duygusal destek eşlik eder. Akranlar, aileleri hakkında artan bir endişe düzeyini paylaşırlar; ayrıca akran bilgi ilişkilerine kıyasla

daha yüksek düzeyde bir ifşa ve samimiyeti yansıtırlar. Son olarak, özel akran ilişkisi, yüksek düzeyde güven ve ifşa ile karakterize edilir. Çalışanlar, aile sorunlarından işyeri sorunlarına kadar uzanan bilgileri açık bir şekilde paylaşırlar. İşyerinde özel akran ilişkileri nadiren görülür. Bu ilişki türünün büyümesi ve istikrara kavuşması için birkaç yıla ihtiyaç vardır. Dolayısıyla akran ilişkisi, destek, onaylama, bilgi paylaşımı, güven ve yakınlık boyutlarını içermektedir.

Tablo 1

Literatürdeki işyeri ilişkileri boyutları

Yazarlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Liden ve Maslyn (1998)	√					√		√		√	√				
Ferris ve diğerleri. (2009)	√	√				√		√	√	√	√	√			
Liden ve Maslyn (1998)		√						√	√					√	
Kram ve Isabella (1985)				√	√	√		√			√	√			√

1. Hesap verebilirlik, 2. Etki, 3. Teyit, 4. Danışma, 5. Geribildirim, 6. Esneklik, 7. Arkadaşlık, 8. Bağlılık, 9. Saygı, 10. Destek, 11. Güven, 12. Araçsallık, 13. Katkı, 14. Bilgi Paylaşımı, 15. Yakınlık

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

İşyeri ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, bu kavramı açıklamaya yönelik farklı boyutların olduğu gözlenmiştir. Önceki çalışmalarda yaygın olarak yer alan boyutlar; hesap verebilirlik, etki, teyit, danışma, geribildirim, esneklik, arkadaşlık, bağlılık, saygı, destek, güven, araçsallık, katkı, bilgi paylaşımı ve yakınlık şeklinde adlandırılmıştır. Bu çalışmalar ve boyutlar Tablo 1’de görülebilir.

Hesap verebilirlik, iş yerinde kişiler arası ilişkinin önemli bir boyutudur (Ferris ve diğerleri, 2009). Kuruluşlar, hesap verebilirlik için yeterli mekanizmayı oluşturup, işler hale getirmeden faaliyet gösteremezler (Hall, Zinko, Perryman, ve Ferris, 2009). Genel olarak hesap verebilirlik, yasal koşullara veya kuruluşların çalışanları ile yaptıkları sözleşmeye dayanarak insanları karar ve eylemlerinden sorumlu kılmak olarak tanımlanır. İnsan kaynakları örgütte ancak hesap verebilirlik sağlandığında etkin bir şekilde yönetilebilir (Ferris ve diğerleri, 2009; Hall ve diğerleri, 2009; Han ve Perry, 2020). Bu koşul oluşturulduktan sonra bunu çalışanlar arasında dürüstlük, şeffaflık ve üretkenlik gibi başka olumlu sonuçlar da takip edecektir (Tenbrink ve Speer, 2022). Olumlu sonuçların yanı sıra, yüksek derecede hesap verebilirlik durumu, örgütte iş stresi gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir (Hall ve diğerleri, 2009).

Etkilenme, kişilerarası ilişkinin merkezi kısmı olup, bireyler arasında beklenen ilişkinin hem kalitesini hem de sürekliliğini gösterir (Ferris ve diğerleri, 2009). Lider-üye etkileşimini geliştirmede önemli bir rol oynar. Etkilenme, hoşlanma ya da hoşlanmama derecesi ve kişilerarası çekicilik olarak tanımlanır (Liden, Wayne, ve Stilwell, 1993).

Teyit, ilişkide akranların kendi bakış açılarında uyum yakalamalarını sağlar. Özel ve iş yaşamına ilişkin ortak değer, algı ve inançların paylaşılması, çalışanlar arasında bir onaylama eylemidir (Kram ve Isabella, 1985).

Danışmanlık, mentor – menti ilişki bağlamında çalışanların örgütte gelişmelerine yardımcı olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985). Danışmanlığın işyerinde sürdürülmesi, çalışanlar üzerinde hem kariyer bakımından hem de sosyal yaşamları açısından olumlu etkiler yaratır (Noe ve diğerleri, 2002). Danışmanlık çalışanların başarı, memnuniyet, sadakat ve performansını yükseltmektedir (Ragins ve Kram, 2007).

Geribildirim, işyerinde ilişkiyi geliştirmek için dikkate alınması gereken önemli bir boyuttur; örgütteki performansı, motivasyonu ve öğrenmeyi geliştirir (Abun, Magallanes, Agoot, ve Benedict, 2018). İşyerinde özellikle akran ilişkisinde, iş arkadaşları birbirlerinin işle ilgili deneyimlerini değerlendirmek amacıyla geri bildirim alırlar ve verirler. Geri bildirim, ilgili bireyin liderlik tarzını, örgütteki diğer insanlar üzerindeki etkisini bilmesine ve iş ve aile sorumluluklarını nasıl yöneteceğini öğrenmesine yardımcı olur (Kram ve Isabella, 1985; Linderbaum ve Levy, 2010).

Esneklik, işyerindeki sağlıklı ilişkinin kalitesi üzerinde canlı bir etki yaratır. İşyeri ilişkisi, zamansal ve mekansal olmak üzere iki tür esnekliği kapsar. Zamansal esneklik, çalışma süresini, vardiyayı ve programı seçme seçeneğine sahip olmayı içerir. Mekansal esneklik ise yer seçimi ile ilgilidir. Yüksek mekansal esnekliğe sahip örgütte, çalışanların işyeri hakkında karar vermelerine olanak tanır. Çalışanlar evden veya uzak alanlardan çalışma ve özel veya ortak çalışma alanlarına sahip olma ayrıcalığına sahiptir (Allen, Johnson, Kiburuz, ve Shockley, 2013; Ter Hoeven ve Van Zoonen, 2023). Ayrıca işyeri esnekliği, çalışanlar arasında özgürlük duygusunu güçlendirir ve performansı artırır (Ferris ve diğerleri, 2009).

Arkadaşlık, iş ortamında çalışma arkadaşı ilişkisi ötesine geçen, meslektaşların birbirleri için endişelenir hale geldiği bir ilişki durumunu ifade etmektedir. Burada bireyler bağlılıklarını, iş yaşamı dengesini sağlamayı, iş yaşamı dengesizliğinden kaynaklanan stresi yönetmeyi ve yeterlilik kaygısını kontrol etmeyi içtenlikle tartışırlar (Kram ve Isabella, 1985). Arkadaşlık, çalışma ortamındaki olumlu duygularla da ilişkilendirilir. Olumlu duyguyu arkadaşlıkla beslemek, daha mutlu ve olumlu bir iş gücüyle sonuçlanır. İşyeri arkadaşlığı örgüt dışına yayılabilir, yaşam tatmininin (Colbert ve diğerleri, 2016) ve iş tatmininin (Abun ve diğerleri, 2018) yükseltilmesinde kilit rol oynar.

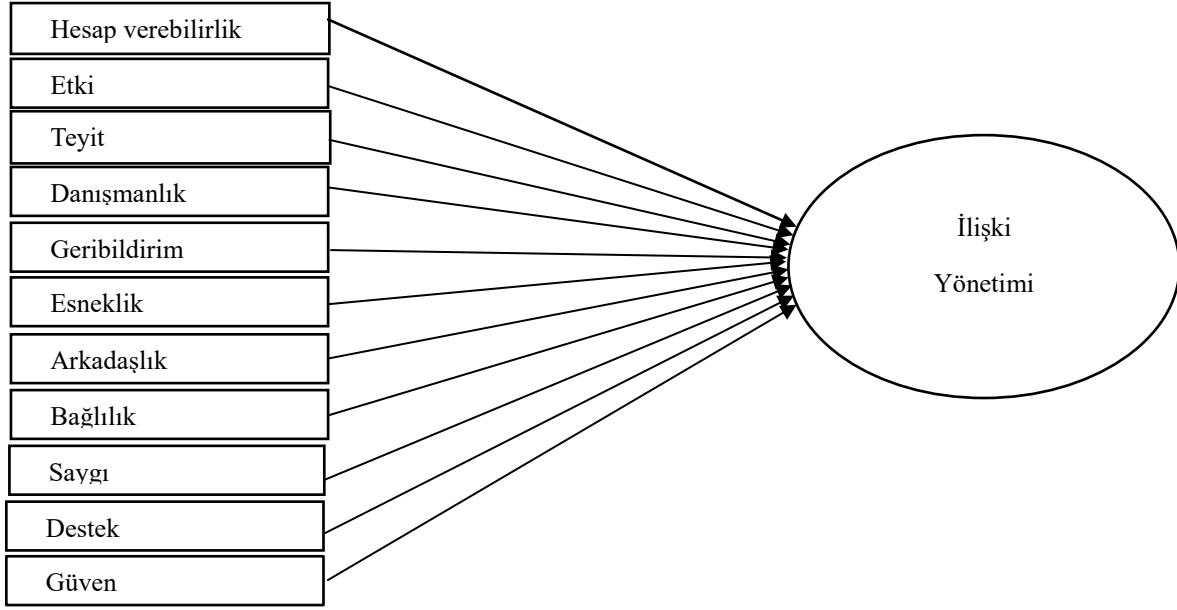
Bağlılık, çalışanların birbirlerine olan bağlılıklarını göstermesi nedeniyle işyerindeki kişiler arası ilişkinin en değerli unsurudur (Ferris ve diğerleri, 2009). Bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütte kalma isteğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Dhir, Dutta, ve Ghosh, 2020). Ferris ve diğerleri (2009) iş yeri ilişkisinin güven boyutunun bağlılık boyutuyla önemli derecede örtüştüğünü belirtmektedir. Şekil 1'de ilişki yönetiminin teorik modeli görülebilir.

Saygı, lider üye etkileşiminde önemli bir faktördür (Tran ve diğerleri, 2018). Bu nedenle, işyerinde etkili ilişkilerin önemli bir göstergesi olarak kabul edilir. Bir bakıma saygı boyutu, güven boyutu ile benzerdir, hem saygı hem de güven boyutlarında bireyler olumlu duygu sergilerler (Ferris ve diğerleri, 2009). Onur, saygı ve başkalarının öz saygısının önemsenmesinin sergilenmesi, saygının temel unsurları olarak görülmektedir. Bir bireyin temel hak ve görevlerinden biri diğer bireylere saygı göstermektir. Örgütsel bağlamda saygıyı, çalışanlar arasında duygusal tükenişin azalması gibi birçok olumlu sonuçlar takip edecektir (Ramarajan, Barsade ve Burack, 2008).

Destek, işyerindeki diğer bireylere güven vererek ve onları destekleyerek cesaretlendirme, başkalarını güçlendirme eylemi olarak tanımlanır. Destek; psikolojik destek, kaynak sağlama ve finansal destek gibi farklı türleri içerir (Ferris ve diğerleri, 2009). Bireyler stres anında ya da zor zamanlarda tartışarak, dinleyerek ve rehberlik yaparak da birbirlerine destek olabilirler (Kram ve Isabella, 1985). İşyeri ilişkisinin destek boyutu, sadakat boyutuyla bazı benzerlikler göstermektedir (Ferris ve diğerleri, 2009; Liden ve Maslyn, 1998).

Güven, bir bireyin çalışma ortamındaki diğer meslektaşlarına duyduğu güvenin derecesi olarak tanımlanabilir. Güven boyutu çalışanlar arasındaki ilişkilerde kritik bir rol oynar. İnsanların davranışları tahmin edilebilir olduğundan işyerinde ilişkiler yönetilebilir olmaktadır. Güven, çalışanlar arasındaki ilişki kalitesinin önemli bir göstergesidir. İşyerinde taraflar arası güvenin temin edilmesi ve sürdürülmesi tarafların ilişki kurmalarını ve geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır (Ferris ve diğerleri, 2009). Sosyal doku olarak güven, örgütte için olumlu sonuçlar doğuran karşılıklı etkileşimi güçlendirmektedir (Mayer ve Davis, 1999).

İşletmelerde her düzeyde çalışan arası ilişkileri güçlendirmek, ilişkileri sürdürülebilir kılmak nitelikli çalışanları elde tutmak için oldukça önemlidir. Araştırmada, yazından hareketle iş yerindeki insan ilişkilerini anlamak ve bu ilişkilerin düzeyini belirleyebilmek için Şekil 1'de belirtilen teorik model önerilmiştir. Bu çalışmanın öne sürdüğü model önerisinin teorideki eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması ve pratik yaşamda çalışanlara rehber olması çalışmaya olan ihtiyacı ortaya koymakta ve özgün değerini artırmaktadır.



Şekil 1. Teorik Model. Kaynak: Bu şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

3. Yöntem

Araştırma karma araştırma deseninde gerçekleştirilmiş olup hem nitel hem de nicel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma kapsamında öncelikle sektörden uzmanlarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ardından, nitel araştırma bulguları ve yazındaki önceki araştırmalara dayalı olarak ölçme aracı oluşturulmuştur. Uzman görüşü alındıktan ve pilot uygulamadan sonra son halı verilen veri toplama aracının etige uygunluğu bakımından Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Etik Kurulu'nun 05.04.2022 tarih ve 06/45 sayılı kararı ile bilimsel etik kurul onayı alınmıştır. Elde edilen veriler betimsel istatistik, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

3.1 Nitel araştırma

Araştırmada, literatür incelemesinden hareketle öncelikle yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuştur. Araştırmada yöneltilen açık uçlu yarı yapılandırılmış mülakat soruları aşağıda listelenmiştir:

- i. Çalıştığınız işletmede insan ilişkileri ne derece önemlidir ve bunun çalışma yaşamınıza olan etkileri nelerdir?
- ii. Sizin için "iyi bir iş ilişkisi" nasıl olmalıdır?
- iii. Sizce yöneticiler ile çalışanlar arasında nasıl bir ilişki olmalıdır?
- iv. Çalıştığınız işletmede yöneticileriniz ile olan ilişkilerinizi daha iyi hale getirmek için neler yapılmasını önerirsiniz?
- v. İşyerindeki insan ilişkilerini olumsuz etkileyen faktörler sizce nelerdir?
- vi. Çalıştığınız işletmede çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek için sizce neler yapılmalıdır?

Araştırmada, sektörde aktif görev yapmakta olan 16 farklı uzman ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda, işyerindeki bireyler arası ilişkinin nasıl olması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Mülakat, yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşmiş olup görüşme anında not alma yoluna gidilmiştir. Alınan el yazısı notlar Word dosyası olarak kaydedildikten sonra analiz yapmak için NVivo yazılımına aktarılmıştır. Ardından NVivo yazılımında her bir soru bir tema olarak gruplandırılmıştır.

Nitel araştırma bulguları, sektörden uzmanların işyerinde ilişkiler ile ilgili görüşleri ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde genel olarak işyerinde ilişkilerin nasıl olması gerektiği tasvir edilmiştir.

3.2 Nicel araştırma

Araştırmada işletmelerde sürdürülebilir ilişki yönetimi ve insan ilişkileri güçlendirmesinin sağlanmasına dair bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, nitel araştırma bulguları da dikkate alınarak yazında geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Sanayi imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan anket çalışmaları sonucunda elde edilen veriler demografik özellikler kapsamında değerlendirildikten sonra güvenilirlik, normallik ve geçerlilik testlerine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ait alt boyutların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi maksadıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiz teknikleri ile önerilen ölçek test edilmiştir.

3.2.1 Veri toplama aracı ve ölçekler

Sahadan elde edilen bilgiler bir sonraki süreç olan nicel araştırmada dikkate alınmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 12 sorudan oluşan demografik bilgiler kısmı yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde işyerinde ilişkiler ölçeği yer almaktadır. İşyerinde ilişkiler ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış yazındaki ölçeklerden uyarlanmıştır. Yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda işyerinde ilişkiler ölçeğini oluşturan faktörlerin geniş yelpazede birçok boyut altında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir. Nitel araştırmadan elde edilen bulgular ışığında araştırmanın amacına hizmet eden boyutlar ele alınmıştır. Bu kapsamda; “Hesap verebilirlik”, “Etkilenme”, “Teyit”, “Danışmanlık”, “Geribildirim”, “Esneklik”, “Arkadaşlık”, “Bağlılık”, “Saygı”, “Destek” ve “Güven” kategorilerinde sınıflanmış 53 ifadeden toplam 11 boyut ele alınmıştır. Nitel araştırmadan elde edilen bulgular ve işyeri ilişkileri boyutlarına dair literatürde yer alan ölçeklerden toplamda 220 farklı ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşü alınarak her bir boyutu en iyi temsil ettiği değerlendirilen ifadeler dikkate alınmıştır.

İşyerinde ilişkiler ölçeğinin boyutlarında yer alan ifadelerin alındığı çalışmalar: (2020 - Han vd.) çalışmasından 1, 5, 11, 21 numaralı ifadeler; (2022 - Andrew ve diğerleri) çalışmasından 31 numaralı ifade; (2005 - Cindy, Hain A.) çalışmasından 2, 12, 22, 32, 7, 17, 48 numaralı ifadeler; (2018 - Tran) çalışmasından 42, 3, 13, 23, 33, 43, 27 numaralı ifadeler; (2004 - Castro ve diğerleri) çalışmasından 4 numaralı ifade; (2018 - Yılmaz) çalışmasından 10, 14, 24, 34, 36, 37 numaralı ifadeler; (2021 - Johnson ve diğerleri) çalışmasından 44, 15, 25, 35, 45 numaralı ifadeler; (2019 - Abun ve diğerleri) çalışmasından 19, 40, 47, 49 numaralı ifadeler; (2020 - Hoeven ve zoonen) çalışmasından 6, 16, 26 numaralı ifadeler; (2016 - Colbert) çalışmasından 8, 29, 39 numaralı ifadeler; (2007 - Matzler ve Renzl) çalışmasından 9 numaralı ifade; (2008 - Ramarajan ve diğerleri) çalışmasından 18, 28, 38, 46 numaralı ifadeler; (2012 - Celep ve Yılmaztürk) çalışmasından 20, 30 numaralı ifadeler; (1999 - Mayer ve Davis) çalışmasından 41 numaralı ifade ve yapılandırılmış mülakattan elde edilen 50, 51, 52, 53 numaralı ifadeler alınmıştır. Türkçeleştirilmemiş ve yabancı kaynaklardan alınan ifadelerin geçerliliğini sağlamak için ilgili ifadeler yabancı dilden “tercüme, tersine tercüme” prosedüründen geçirilerek yeniden düzenlenmesi sonucu anketin çalışmada kullanılacak olan son halini alması sağlanmıştır. İşyerinde ilişkiler ölçeği “1: Kesinlikle katılmıyorum” ile “5: Kesinlikle katılıyorum” skalasında değişen beşli Likert tipinde bir ölçektir.

Bu araştırmada, yönetici yetkinliği ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach’s Alpha (α) değerlerine bakılmıştır (Kalaycı, 2010). Yönetici yetkinliği ölçeği güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha (α) değeri 0,953 (53 madde) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin yüksek seviyede iç tutarlılığa sahip olduğu ve güvenilir olduğunu göstermektedir. 13, 15, 20, 21, 30, 32, 35, numaralı ifadeler faktör yükleri 0,3’ten düşük olduğundan analizden çıkarılmıştır. Başlangıçta 53 ifadeden oluşan işyerinde ilişki ölçeği, ilgili maddelerin analiz kapsamı dışında tutulmasının ardından 46 ifadeli bir ölçek olmuştur.

3.2.2 Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evreni, Konya ilinde bulunan ve organize sanayi bölgesinde faaliyetini sürdüren sanayi işletmeleridir. Araştırmanın örneklem çerçevesi; makine imalatı, otomotiv yedek parça imalatı gibi sanayide imalat yapan işletmeler ve bu işletmelerde çalışan, yönetici, sahip ve ortaklardan

oluşturmuştur. Evren büyüklüğünün belirsiz olduğu, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası esas alındığında örneklem sayısının en az 384 olması gerektiği yazında ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Yetersiz ve geçersiz olduğu değerlendirilen anketler çıkarıldığında toplamda 500 geçerli anket geri dönüşü elde edilmiştir. Bu çalışmada evreni temsil etmede yeterli sayıda örnekleme ulaşılmış olduğu değerlendirilmiştir.

3.2.3 Araştırmanın sınırlılıkları

Evren büyüklüğünün belirsiz olması, üzerinde araştırma yapılmak istenen işletmelerin sayıca fazla olması ve buna bağlı olarak zaman, maliyet ve ulaşım açısından zorluklar yaşanması araştırmanın başta gelen sınırlılıklarıdır. Bununla birlikte araştırmanın Konya il merkezi ve buradaki sanayi işletmeleri ile sınırlı olması sonuçların Türkiye genelini temsil etmede sınırlı kılmaktadır.

3.2.4 Uzman görüşü ve pilot uygulama

Araştırma kapsamında hazırlanan anketin ve ölçeğin amaca uygun olup olmadığının test edilmesi amacıyla uzman görüşü alınmış ve ardından pilot uygulama yapılmıştır. Uzman görüşü alma kapsam ve yüzey geçerliliğini belirlemede en sık kullanılan yöntemdir. Anket formu hazırlandıktan sonra sektörde aktif çalışan, konusunda yetkin işletme sahibi veya ortağı, yönetici, çalışan ve akademisyenden oluşan 29 uzmandan anket formunun ve yönetici yetkinliği ölçeğinde yer alan ifadelerin uygunluğu ve anlaşılabilirliği hakkında görüşleri alınmıştır. Bu inceleme esnasında her bir ifadenin ölçek için uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla, uzmanlardan her bir maddeyi “uygun”, “kısmen uygun” veya “uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek ifadelerinde anlam kayması veya ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmış, katılımcılardan gelen teklifler sonucu gerekli düzeltmeler yapılmıştır. İfadelerin kapsam geçerliliklerinin anlaşılması amacıyla ilgili maddeye “uygun” görüşü veren uzman sayısının, toplam uzman sayısına bölünmesi yöntemi uygulanmıştır (Polit ve Beck, 2006, s. 491). Sonuç olarak ölçekte yer alan tüm ifadeler uzmanlar tarafından “uygun” olarak değerlendirildiği için (Lawshe, 1975, s. 568) tarafından geliştirilen ve 10 uzman sayısına göre olması gereken minimum 0,62 kapsam geçerlilik değerinin aşıldığı görülmüştür. Böylelikle çalışmada kullanılan ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanmış olduğu değerlendirilmiştir.

Uzman görüşünün alınmasının ardından hedef kitlede faaliyet gösteren farklı işletmelerden toplamda 50 pilot anket elde edilmiştir. Pilot veri analizi neticesinde ölçeğin genel yapısı, güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiş olup içsel tutarlılığı ve faktör yapısını bozan ifadeler düzeltilmiş ve ankete nihai hali verilmiştir.

3.3. Veri analizi ve bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen 500 geçerli anket verisi analiz edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığını ve araştırılmak istenen değişkeni ne derecede yansıttığını belirlemek amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Ardından, verilerin dağılımlarının incelenmesi amacıyla normallik testleri uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler arasında ilişki olduğu düşünülen ve benzer değişkeni tanımlamada kullanılan birçok ifadenin alt gruplar halinde daha az sayıdaki temel boyutları temsil edebilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği ve model uygunluğunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.3.1 Demografik bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan anketlere verilen cevaplar, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleği, çalıştığı kurum ve iş yaşamı gibi farklılıklara göre değerlendirilmiştir.

Araştırmanın demografik bulgularına göre katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli, 25-34 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri bakıldığında, anketin yeterli bilgi ve donanıma sahip eğitilmiş kişiler tarafından cevaplandırıldığı, bu sayede çalışmanın başarısı ve kalitesine katkı sağlandığı görülmektedir.

Aynı bulgulara göre katılımcıların çoğunluğu üretim bölümünde çalışmaktadır. Katılımcıların yarısından biraz fazlası alt ve orta kademe çalışanı ve diğer kısmı yönetici konumunda olduğundan dengeli

bir dağılım olduğu söylenebilir. Bu durum hem yönetici hem de işgören bakışı açısından işyeri ilişkilerini değerlendirme ve kıyaslama olanağı sağlamıştır. Katılımcıların çoğunluğunun mevcut şirketlerindeki çalışma süreleri üç yılın altındadır. Bu durum; çalışan ve yöneticilerin firmalarında nispeten yeni olmalarının işyeri ilişkilerini nesnel değerlendirmelerine katkı sağladığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Demografik analize göre katılımcıların çoğunluğu işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektörü makine imalatı sektörü olarak belirtmişlerdir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları işletmeler çoğunlukla limited şirket statüsündedir. Katılımcıların çalıştıkları iş yerleri personel sayısına göre değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun küçük işletmelerden oluştuğu ve dört yıldan fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmüştür. Anketin yapıldığı işletmelerin alanlarında tecrübeli olmasının araştırma bulgularına değer kattığı belirlenmiştir.

3.3.2 İşyerinde insan ilişkileri ölçeği normallik testleri

İşyerinde ilişki ölçeğinde yer alan 53 ifadeye ait normallik testi değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Normallik testi değerleri incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov test sonuçları anlamlı olduğu için ($p=0,000$) verilerin normal olarak dağılmadığı görülmüştür. Verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakıldığında sonuçların -2 ile +2 arasında dağılmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre verilerin normal olarak dağılmadığı yorumu yapılabilirse de (George, 2011), istatistik biliminde kullanılan Merkezi Limit Teoremi’ne göre örneklem sayısındaki artışa bağlı olarak verilerin de normal dağıldığı kabul edilmekte olup çalışmada incelenen yeter sayıdaki verinin (500) bu kuralı karşıladığı değerlendirilmektedir (Armutlulu, 2000). Sonuç olarak, çalışma kapsamında elde edilen ölçeğe ait verilerin normal olarak dağıldığı kabul edilmiş olup verilerin parametrik test ve analizler için uygun olduğu değerlendirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 2

İşyerinde ilişki ölçeği normallik testi

	Kolmogorov-Smirnov				Çarpıklık			Basıklık		
	N	Ort.	St. Sp.	P.	İst.	Sd.	İst.	S. Hata	İst.	S. Hata
1. Yaptığım işin sonuçları titizlikle değerlendirilir.	498	3,81	1,263	0,000	0,256	355	-0,966	0,109	-0,106	0,218
2. İş arkadaşlarım işimde beni her zaman pozitif etkiler.	497	3,70	1,157	0,000	0,189	355	-0,562	0,110	-0,605	0,219
3. İşle ilgili bilgiyi her zaman paylaşıyoruz.	498	3,95	1,126	0,000	0,236	355	-0,955	0,109	0,216	0,218
4. Yöneticime kişisel problemlerimi her zaman anlatırım.	489	3,44	1,201	0,000	0,194	355	-0,486	0,110	-0,553	0,220
5. Yöneticim her zaman geri bildirimde bulunur.	490	3,71	1,101	0,000	0,209	355	-0,681	0,110	-0,096	0,220
6. Çalışma saatlerimi kendim belirlerim.	495	2,42	1,476	0,000	0,239	355	0,547	0,110	-1,161	0,219
7. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.	494	4,15	0,951	0,000	0,260	355	-1,417	0,110	2,264	0,219
8. İş arkadaşlarım sorularımı dinler ve cevap verirler.	494	4,01	1,020	0,000	0,271	355	-1,210	0,110	1,306	0,219
9. İşyerim hakkında başkalarına her zaman olumlu konuşurum.	498	4,01	1,029	0,000	0,265	355	-1,182	0,109	1,180	0,218
10. Yöneticim her zaman bana karşı dürüst davranır.	491	3,87	1,050	0,000	0,253	355	-0,978	0,110	0,656	0,220
11. İşimle ilgili bir hata yaparsam bu hatam her zaman fark edilir.	494	3,85	1,005	0,000	0,213	355	-0,669	0,110	0,002	0,219
12. İş arkadaşlarımla olan sıkı etkileşimim beni olumlu etkiler.	497	3,92	0,996	0,000	0,257	355	-1,023	0,110	1,032	0,219

14. Yöneticim talimatları her zaman yazılı iletir.	496	2,95	1,220	0,000	0,166	355	-0,055	0,110	-0,894	0,219
16. İşimde çalışacağım mekanı kendim seçerim.	494	2,71	1,400	0,000	0,174	355	0,240	0,110	-1,243	0,219
17. İş arkadaşlarımla birlikte çalışmaktan hoşlanırım.	496	3,96	0,999	0,000	0,263	355	-1,062	0,110	0,957	0,219
18. Çalışanlar birbirine saygı gösterir.	498	3,87	1,055	0,000	0,234	355	-0,817	0,109	0,137	0,218
19. Çalışanlar birbirlerine güvenir.	490	3,67	1,086	0,000	0,228	355	-0,595	0,110	-0,253	0,220
22. İş arkadaşlarım ruh hali beni doğrudan etkiler.	495	3,53	1,116	0,000	0,205	355	-0,467	0,110	-0,395	0,219
23. İşyerinde birbirimize her zaman destek oluruz.	500	3,88	0,981	0,000	0,230	355	-0,708	0,109	0,142	0,218
24. Yöneticim sorularıma her zaman tam olarak cevap verir.	498	3,84	1,025	0,000	0,223	355	-0,790	0,109	0,352	0,218
25. Olumsuz geri bildirimlere açığımdır.	496	3,92	0,920	0,000	0,241	355	-0,707	0,110	0,405	0,219
26. İşimle ilgili neyi ne zaman yapacağıma kendim karar veririm.	500	3,04	1,312	0,000	0,161	355	-0,055	0,109	-1,107	0,218
27. Başkalarına işyerim hakkında her zaman gururla bahsederim.	497	3,85	1,088	0,000	0,196	355	-0,739	0,110	-0,116	0,219
28. Yönetim çalışanlara her zaman saygılı davranır.	498	3,96	1,030	0,000	0,229	355	-0,833	0,109	0,108	0,218
29. İş arkadaşlarım aynı zamanda yakın arkadaşlarımdır.	498	3,43	1,106	0,000	0,183	355	-0,242	0,109	-0,595	0,218
31. İşimle ilgili yöneticime düzenli geribildirim veririm.	487	3,76	0,957	0,000	0,274	355	-0,636	0,111	0,109	0,221
33. İşyerinde her konuyu açık açık konuşuruz.	494	3,30	1,196	0,000	0,169	355	-0,214	0,110	-0,789	0,219
34. İş ile ilgili bilgileri diğer bölümler her zaman eksiksiz paylaşır.	494	3,43	1,104	0,000	0,179	355	-0,329	0,110	-0,494	0,219
36. Yöneticim takım çalışmasını sürekli teşvik eder.	495	3,64	1,119	0,000	0,226	355	-0,654	0,110	-0,186	0,219
37. Yöneticimin benimle iletişim kurması beni her zaman mutlu eder.	495	4,04	0,926	0,000	0,238	355	-0,911	0,110	0,727	0,219
38. Çalışanların farklılıklarına (ırk, dil, din, cinsiyet, engelli olma, vb.) değer verilir.	497	3,90	1,105	0,000	0,240	355	-1,015	0,110	0,504	0,219
39. İş arkadaşlarımla iş dışında sık sık vakit geçiririm.	493	3,08	1,140	0,000	0,170	355	-0,031	0,110	-0,739	0,220
40. Çalışanlar işbirliği yapar ve her zaman birbirlerine yardım eder.	495	3,75	0,990	0,000	0,238	355	-0,655	0,110	0,176	0,219
41. Yönetim her zaman verdiği sözleri tutar.	494	3,71	1,145	0,000	0,229	355	-0,756	0,110	-0,113	0,219
42. İş arkadaşlarımı sürekli olumlu etkilerim.	497	3,84	0,940	0,000	0,221	355	-0,643	0,110	0,305	0,219
43. İş yerinde duygu ve düşüncelerimizi birbirimize açıkça anlatırız.	497	3,64	1,005	0,000	0,208	355	-0,466	0,110	-0,164	0,219
44. Yöneticimle fikirlerimizi çok rahat paylaşırız.	498	3,69	1,083	0,000	0,216	355	-0,573	0,109	-0,249	0,218

45. Yöneticimin geribildirimleri beni motive eder.	496	3,82	0,993	0,000	0,230	355	-0,700	0,110	0,157	0,219
46. Yöneticim çalışanların fikirlerine önem verir.	492	3,75	1,044	0,000	0,258	355	-0,717	0,110	0,042	0,220
47. İş arkadaşlarım açık sözlüdür.	493	3,59	0,999	0,000	0,227	355	-0,507	0,110	-0,050	0,220
48. İş arkadaşlarım dolayısıyla işe gitmeye can atarım.	493	3,36	1,061	0,000	0,190	355	-0,294	0,110	-0,347	0,220
49. İş yerinde çalışanlar birbirilerine her zaman geri bildirimde bulunur.	491	3,54	0,967	0,000	0,217	355	-0,330	0,110	-0,290	0,220
50. İş arkadaşlarım anlayışlıdır ve empati yaparlar.	466	3,57	1,023	0,000	0,214	355	-0,483	0,113	-0,141	0,226
51. İşyerinde çalışanlar birbirlerine her zaman seviyeli davranır.	469	3,72	1,015	0,000	0,258	355	-0,686	0,113	0,062	0,225
52. İşyerinde çalışanlar birbirlerine değer verir.	467	3,81	0,934	0,000	0,237	355	-0,591	0,113	0,110	0,225
53. İşyerinde çalışanlar birbirlerinin açığını aramaz.	470	3,56	1,154	0,000	0,206	355	-0,537	0,113	-0,437	0,225

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

3.3.3 Açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada, işyerinde ilişki ölçeğinin boyutlarını ve bu boyutları yükleyen ifadelerin ölçülmek istenen boyutu ölçme konusunda yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapı geçerliliği testi yapılmıştır (Sekaran, 1992). Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla SPSS-26 yazılımı vasıtasıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi Temel Bileşenler Analizi yöntemi ve Kaiser normalleştirme “Direct Oblimin” döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, 2010). İşyerinde ilişki ölçeği açıklayıcı faktör analizinde KMO = 0.935 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde bir diğer gösterge olan Bartlett's Test of Sphericity testi bulguları mevcut veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmektedir (Kalaycı, 2010). Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde Bartlett's Test of Sphericity değeri; χ^2 (Ki-kare)= 8907,531; sd=946; $p < 0.001$ şeklinde hesaplanmıştır. Bu bulgular değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve veri setinin analiz yapmak için uygun olduğunu ortaya koymuştur (Durmuş, Yurtkoru, ve Çinko, 2013).

Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde ifadelere ait faktör yükleri 0,30 altında kalan ifadeler ile oransal değişimlerde (Communalities) düşük faktör katsayısına sahip olan 14 ve 22 numaralı ifadeler analizden çıkarılmıştır. Analizde faktör yükü 0,30'un üzerinde olan 44 ifade Tablo 3'de görüldüğü üzere 7 farklı bileşen altında toplanmıştır.

İşyerinde ilişki ölçeği açıklayıcı faktör analizinde özdeğer değeri 1'den yüksek olan bileşenler altında yakınsamış olan ifadelerin faktör yükleri Tablo 5'de belirtildiği üzere yazın ile uyumlu olarak adlandırılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde bir bileşenin en az 3 farklı ifade tarafından yüklenmiş olması gerektiği yazında ifade edilmektedir (Tabachnick, Fidell, ve Ullman, 2007). Dikkate alınan ve 44 ifadeden oluşan 7 bileşen toplam varyansın %59,547'ini açıklamıştır. Sonraki analizler ilgili bileşen adıyla üretilmiş değişkenlerle yapılmıştır.

Tablo 3

İşyerinde ilişki ölçeği bileşik değişkenleri

Alt Boyut	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha (α)	İfade Sayısı
1. Güven	15,690	35,658	0,877	6
2. Esneklik	2,847	6,470	0,669	3
3. Geribildirim	2,220	5,046	0,846	10
4. Bağlılık	1,675	3,807	0,863	7
5. Arkadaşlık	1,396	3,174	0,897	10
6. Danışmanlık	1,217	2,766	0,588	3
7. Etkilenme	1,155	2,626	0,817	5
Açıklanan Toplam Varyans (%)		59,547		

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

3.3.4 Korelasyon analizi

İşyerinde ilişki ölçeği açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre oluşturulan 7 bileşik değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkinin yönü ve gücünü belirleyebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır (Kaya, 2018). Analizde, Pearson Korelasyon katsayısı $0,30 < r < 0,69$ arasında ve bazılarının $0,69$ değerinin üzerinde ($p < 0,01$; çift kuyruk) olduğu görülmüş olup değişkenler arasında orta ve yüksek düzeyde ilişki olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 4). Korelasyon analizi bulguları yönetici yetkinliği ölçeği bileşik değişkenlerinin hipotez testleri yapılabilmesi için uygun korelasyon ilişkilerine sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 4

İşyerinde ilişki ölçeği korelasyon analizi

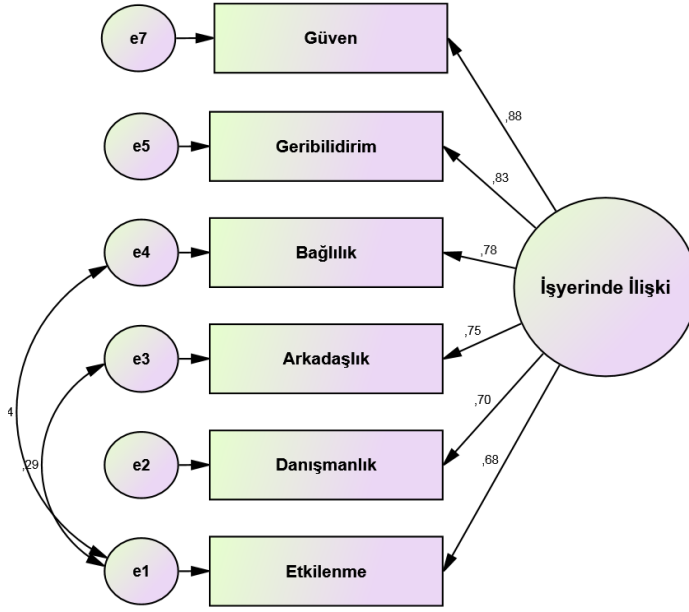
Bileşen Adı	N	Ort.	Std. Hata	1	2	3	4	5	6	7
1. Güven	500	3,794	0,840	1						
2. Esneklik	500	2,728	1,083	0,295**	1					
3. Geribildirim	500	3,734	0,664	0,728**	0,309**	1				
4. Bağlılık	500	3,924	0,804	0,686**	0,154**	0,634**	1			
5. Arkadaşlık	500	3,533	0,754	0,651**	0,367**	0,665**	0,573**	1		
6. Danışmanlık	500	3,670	0,816	0,631**	0,214**	0,566**	0,598**	0,466**	1	
7. Etkilenme	500	3,864	0,780	0,609**	0,194**	0,558**	0,688**	0,646**	0,488**	1

** : Korelasyon $p < 0,01$ (2-kuyruk) düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

3.3.5 Doğrulayıcı faktör analizleri

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde kullanılacak olan değişkenlerin alt boyutları tespit edildikten sonra, bu boyutların bağlı oldukları değişkeni ne derece iyi temsil ettiğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). DFA analizi AMOS 24 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Şekil 2).



Chi Square = 25,150; df = 7; p = ,001

Şekil 2. İşyerinde ilişki ölçeği doğrulayıcı faktör analizi. (Kaynak: Bu şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur).

Tablo 5

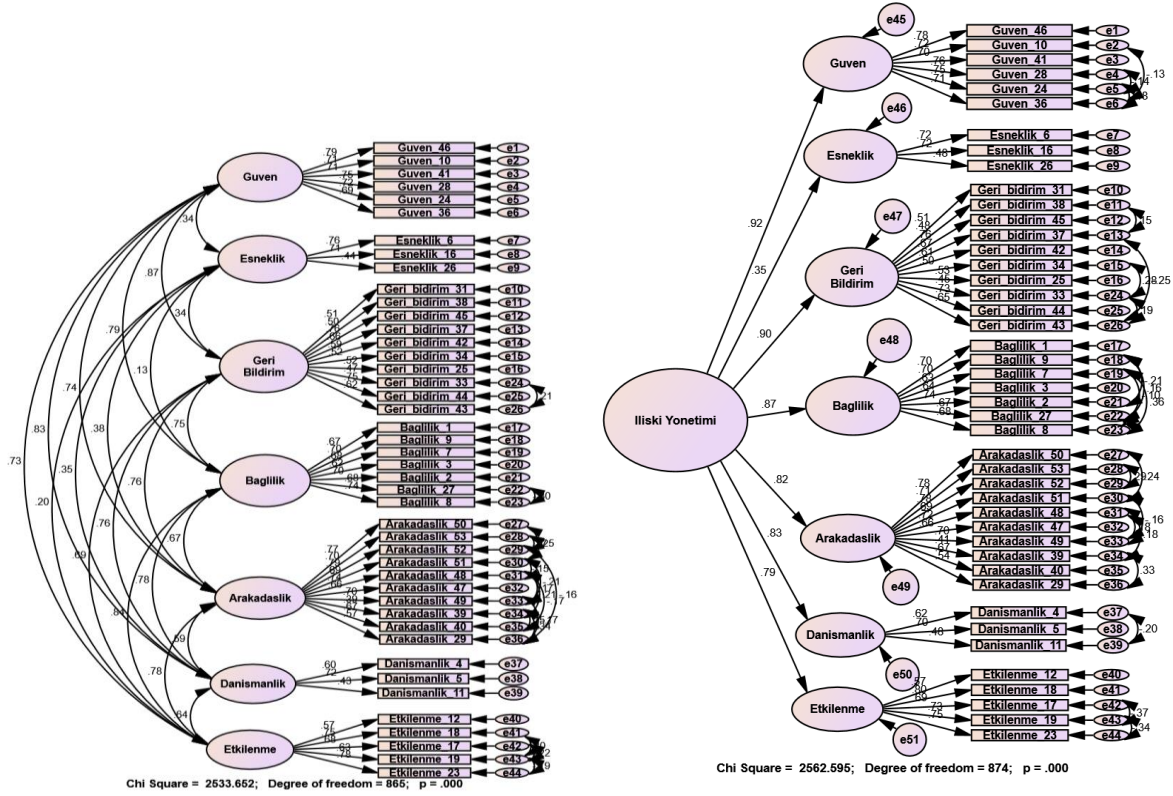
İşyerinde ilişki ölçeği uyum iyiliği ve yapısal geçerlilik değerleri

Model Uyum İndeksleri	Referans Değerler	Araştırma Bulguları
GFI (Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,991
AGFI (Düzeltilmiş Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,967
CFI (Karşılaştırmalı Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,996
IFI (Artırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	≥ 0,90	0,996
RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	≤ 0,08	0,045
X ² /df	≤ 3	2,019

Yapı Geçerlilik Değerleri: CR = 0,899; AVE = 0,599

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Açıklayıcı Faktör Analizi bulguları iş yeri ölçeğinin yedi boyutlu olduğunu ortaya koymuş olsa da Doğrulayıcı Faktör Analizi “esneklik” boyutunun yeterince uyum değerine sahip olmadığını göstermiştir. İşyerinde ilişki gizil değişkeni belirleyen diğer altı boyutun uyum iyiliği indeks değerleri Tablo-5’de görüldüğü üzere eşik değerler içerisinde yer almıştır. Bu sonuç, araştırmada önerilen modelin mevcut veri ile iyi uyum sergilediğini ortaya koymuştur. Ortalama Varyans (Average Variance Extracted – AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composit Reliability - CR) değerlerine göre işyerinde ilişki ölçeği yapısal geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.



Şekil 3 ve Şekil 4. Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi. (Kaynak: Bu şekiller yazarlar tarafından oluşturulmuştur).

Öte yandan doğrulayıcı faktör analizi ifadeler temel alınarak birinci düzeyde (Şekil 3) ve ikinci düzeyde (Şekil 4) ayrı ayrı yapılmış ve raporlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri kullanılarak elde edilen AVE ve CR değerleri (Tablo 6) her bir faktör için hesaplanmış ve tablo olarak raporlanmıştır.

Tablo 6

Değişken AVE ve CR değerleri

Değişken	AVE	CR
1 Güven	0,268	0,681
2 Esneklik	0,510	0,756
3 Geri bildirim	0,256	0,768
4 Bağlılık	0,329	0,771
5 Arkadaşlık	0,405	0,868
6 Danışmanlık	0,239	0,472
7 Etkilenme	0,397	0,758

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

4. Araştırma bulguları

Karma desende tasarlanmış ve uygulanmış bu çalışmada, işletmelerde ilişki yönetimine yönelik bir ölçek önerisinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. İşyerinde ilişki yönetimi çok boyutlu bir kavramdır, sadece bir özelliğe bakılarak değerlendirme yapmak mümkün değildir. Araştırma bulguları Tablo 6’da görüldüğü gibi işyeri ilişkilerinin; güven, geribildirim, bağlılık, arkadaşlık, danışmanlık ve etkilenme şeklinde adlandırılan 6 farklı boyutta değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur.

Tablo 7

İşyerinde ilişki ölçeği

Güven	Danışmanlık	Bağlılık
10. Yöneticim her zaman bana karşı dürüst davranır.	04. Yöneticime kişisel problemlerimi her zaman anlatırım.	01. Yaptığım işin sonuçları titizlikle değerlendirilir.
24. Yöneticim sorularıma her zaman tam olarak cevap verir.	05. Yöneticim her zaman geri bildirimde bulunur.	02. İş arkadaşlarım işimde beni her zaman pozitif etkiler.
28. Yönetim çalışanlara her zaman saygılı davranır.	11. İşimle ilgili bir hata yaparsam bu hatam her zaman fark edilir.	27. Başkalarına işyerim hakkında her zaman gururla bahsederim.
36. Yöneticim takım çalışmasını sürekli teşvik eder.		03. İşle ilgili bilgiyi her zaman paylaşıyoruz.
41. Yönetim her zaman verdiği sözleri tutar.		07. İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.
46. Yöneticim çalışanların fikirlerine önem verir.		08. İş arkadaşlarım sorularımı dinler ve cevap verirler.
		09. İşyerim hakkında başkalarına her zaman olumlu konuşurum.
Arkadaşlık	Geribildirim	Etkilenme
29. İş arkadaşlarım aynı zamanda yakın arkadaşlarımdır.	25. Olumsuz geri bildirimlere açığımdır.	12. İş arkadaşlarımla olan sıkı etkileşimim beni olumlu etkiler.
39. İş arkadaşlarımla iş dışında sık sık vakit geçiririm.	31. İşimle ilgili yöneticime düzenli geribildirim veririm.	17. İş arkadaşlarımla birlikte çalışmaktan hoşlanırım.
40. Çalışanlar işbirliği yapar ve her zaman birbirlerine yardım eder.	33. İşyerinde her konuyu açık açık konuşuruz.	18. Çalışanlar birbirine saygı gösterir.
47. İş arkadaşlarım açık sözlüdür.	34. İş ile ilgili bilgileri diğer bölümler her zaman eksiksiz paylaşır.	19. Çalışanlar birbirlerine güvenir.
48. İş arkadaşlarım dolayısıyla işe gitmeye can atarım.	37. Yöneticimin benimle iletişim kurması beni her zaman mutlu eder.	23. İşyerinde birbirimize her zaman destek oluruz.
49. İş yerinde çalışanlar birbirlerine her zaman geri bildirimde bulunur.	38. Çalışanların farklılıklarına (ırk, dil, din, cinsiyet, engelli olma, vb.) değer verilir.	
50. İş arkadaşlarım anlayışlıdır ve empati yaparlar.	42. İş arkadaşlarımla sürekli olumlu etkilerim.	
51. İşyerinde çalışanlar birbirlerine her zaman seviyeli davranır.	43. İş yerinde duygu ve düşüncelerimizi birbirimize açıkça anlatırız.	
52. İşyerinde çalışanlar birbirlerine değer verir.	44. Yöneticimle fikirlerimizi çok rahat paylaşıyoruz.	
53. İşyerinde çalışanlar birbirlerinin açığına aramaz.	45. Yöneticimin geribildirimleri beni motive eder.	

Kaynak: Bu tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada önerilen işyeri ilişki ölçeğinin araştırma sonucunda altı boyut ve 41 ifadeden oluşması gerektiği bulgulanmıştır. Önerilen ölçekteki boyut ve ifadelerin işletme içindeki ilişkileri anlama ve bu ilişkileri geliştirmeye yönelik sektör uygulayıcılarına yararlı fikirler vereceği değerlendirilmiştir. İşyerinde ilişkilerin boyutu ve seyri doğru anlaşıldığında olumsuzluklar hızlıca çözülebilecek ve hem çalışan hem de işletme performansına olumlu katkılar sağlayacaktır.

5. Tartışma

Literatürde örgüt içindeki ilişkilerin ayrıntılı bir tipolojisi bulunmaktadır. Bu alanda; kişisel ve profesyonel, resmi ve gayri resmi, akranlar arası, lider-üye ve mentor ilişkisi dahil olmak üzere bütün ilişki türleri yer almaktadır. Liden and Maslyn (1998) araştırmalarında işyeri ilişkisinin temel boyutlarını güven, destek, sadakat, esneklik ve hesap verebilirlik olarak belirlemiştir. Ferris ve diğerleri (2009) ise işyeri ilişkisinin güven, destek, etki, sadakat, hesap verebilirlik, araçsallık, saygı ve esneklik alanlarını içerdiğini belirtmektedir. Yazındaki araştırmalarla paralel olarak bu araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmada öne sürülen işyeri ilişkileri modelinin; güven, danışmanlık, bağlılık, arkadaşlık, geribildirim ve etkilenme şeklinde adlandırılan boyutları olduğu belirlenmiştir.

Bakar ve Omillion-Hodges (2019) 'un bulguları liderlik tarzının lider-üye ilişkilerini etkilediğini göstermektedir. Etik liderlik, çalışanların liderler ve akranlarla verimli bir şekilde iletişim kurabilecekleri fırsatlar sağlar, iş kalitesini artırır ve çalışanların hata yapmasını önler. Bu arada haksız davranışlar çalışanlar arasında ayrılıklar yaratır, bu durumda çalışanlar yöneticilerle güçlü ilişkisi olan kişilerle iletişim kurmayı tercih ederler. Bu durum akranları ve lider-üye ilişkilerini etkiler. Li ve Hung (2009) bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve entelektüel teşvik gibi dönüşümcü liderliğin farklı alanlarının lider-üye ilişkileri ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Ancak dönüşümcü liderliğin boyutları olan sadece bireyselleştirilmiş düşünce ve ilham verici motivasyonun, iş arkadaşı ilişkileri ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, ve Ferris (2012) bulguları, dönüşümcü liderliğin lider-üye etkileşimi ilişkileriyle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderler, astlarına ilham verirken, takipçilerin liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurmaya çalışacakları konusunda ilham verir. Lider-üye etkileşimi ilişkisi, lider-üye iletişim kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi öngörmektedir (Jian ve Dalisay, 2017). Herman, Dasborough, and Ashkanasy (2008) lider-üye etkileşiminin çalışanlar arasında duygusal ve araçsal motivasyonun beslenmesi ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu durum işyerinde arkadaşlıkların gelişimini destekler.

İşyerinde arkadaşlığın hakim olması, ekip üyeleri arasında yüksek kaliteli bağların oluşması ile olumlu bir ilişkiye sahiptir. İş arkadaşı ilişkisinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etkileri vardır (Lin ve Lin, 2011). Yüksek kaliteli işyeri ilişkileri, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve daha düşük ölçüde işten ayrılma niyetini öngörmektedir (Sias, 2005). Farr-Wharton ve diğerleri (2017) yüksek kaliteli ilişkilerin, yöneticilerin saldırgan eylemlerine karşı koyduğunu ve işyerinde iş tatminini ve bağlılığı geliştirdiğini savunmaktadır.

Olumlu ilişki, çalışanlar arasında bir destek duygusu yaratır, böylece iş yükünü kolayca kontrol ederler. Yönetici ve üst düzey yöneticiler etkili bir şekilde karar verirler ve bu kararlar sayesinde örgüt, hedeflerine ulaşma yoluna girecektir. Olumlu veya yüksek kaliteli işyeri ilişkileri, bireylerin, grupların ve kuruluşların büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olan canlılık ve öğrenme fırsatları sağlar. Bu arada, en kötü senaryoda olumsuz ilişki bireylere ve bir bütün olarak kuruluşa zarar verir (Dutton ve Ragins, 2017). Tran ve diğerleri (2018)'nin bulguları, yüksek kaliteli bir işyeri ilişkisinin çalışanın bağlılığını olumlu yönde etkilediğini, stres düzeyini azalttığını ve çalışanlar arasında genel refahı yükselttiğini göstermektedir. İşçilerin sağlığı hakkında bilgi sağlayan belirleyiciler arasında iş deneyimi, akran aidiyetleri ve yönetici ile olumlu bir ilişki sürdürme yer alır. İşçi sağlığı, iş arkadaşları ve denetçiler ile olumlu ilişkiler sürdürerek iyileşir (Persson, Lindström, Pettersson, ve Andersson, 2018).

İşyeri ilişkisi örgüt içinde davranışları oluşturur (Ferris ve diğerleri, 2009). İşyeri ilişkilerinin, boyutlarının ve süreçlerinin daha iyi anlaşılması, çalışanın davranışını doğru yönde yönlendiren bir kuruluşa katkıda bulunacaktır. Çalışan davranışını yönetmek, çalışanlara hem kişisel hem de profesyonel yaşamda büyüme fırsatı sağlar. İlişkileri düzenleyen örgütlerin hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmaları beklenir. Bu, örgütteki ilişkinin tipolojisini, alanlarını, süreçlerini ve sonuçlarını ele almakla bağlantılıdır. Gelecekte örgütsel ilişkilerin farklı alanlarını ölçmek için daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir.

Özel ve profesyonel ilişkilerin karıştırılması, örgütte çalışan hem yönetici hem de astlar için beklenti sorunları yaratır. Söz konusu yönde yönlendirilen diğer araştırmalar, çalışanlar arasında ilişkiyi yumuşatabilir ve yapıcı davranışları kolaylaştırabilir (Wall, 1999). Fiziksel etkileşim, dijital ortamın desteklediği yeni etkileşim türüne dönüşmektedir. E- Mentorluk ilişkisi, çalışma ortamındaki personel ilişkilerine entegre edilmiş yeni bir boyuttur. E-İlişkiler ve örgütsel çıktı üzerindeki etkileri, gelecekte araştırmacıların temel odak noktası olmalıdır. Ayrıca araştırmalar, yeni ilişkiler çağını yeni teknoloji ve dijitalleşme bağlamında incelemelidir (Mikkola ve Valo, 2019; Ragins ve Kram, 2007).

İlişki bazı işlevleri yerine getirir ve örgüt içinde bazı sonuçlar doğurur. İlişkilerin ana işlevi, kişisel ve kariyer geliştirmeyi, gençlere rehberlik etmeyi ve arkadaşlık kurmayı içerir (Colbert ve diğerleri, 2016). Daha önce bahsedilen işlev, örgütte bazı sonuçları beraberinde getirecektir (Mikkola ve Valo, 2019).

Örgüt içindeki görev performansının iyileştirilmesi, denetçileri destekleyici davranışlarda bulunmaya ve astlarla olumlu bir ilişki geliştirmeye teşvik ederek sağlanabilir (Kamdar ve Van Dyne,

2007). Gerstner ve Day (1997), lider-üye ilişkisini ve bunların çalışma ortamının farklı alanlarıyla ilişkisini incelemiştir. Bulguları, lider-üyenin iş tatmini ve performans, işten ayrılma niyeti, rol netleştirme, özel ve genel denetimden memnuniyet ile önemli bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Lee, Teng, ve Chen (2015), lider-üye ve ekip-üye değişimini içeren işyeri ilişkilerinin çalışanın bağlılığı, performansı ve memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu savunmaktadır. İş arkadaşları, yönetici-aşlar ve örgüt ilişkileri dahil olmak üzere işyeri ilişkileri, çalışanların işyerine katılımını olumlu yönde etkiler (Kim, Cheung, ve Kim, 2017).

İşyerindeki birçok sorun, kişisel ve profesyonel bir ilişki arasındaki fark konusundaki kafa karışıklığından kaynaklanmaktadır. Kişisel bir ilişkinin amacı, insanlar arasında bağlantı kurmaktır, oysa profesyonel bir ilişki, işin başarılması gereken hedefi takip eder (Wall, 1999).

6. Sonuç ve öneriler

Sosyal bir varlık olan insan çevresindeki diğer insanlarla sürekli bir iletişim ve etkileşim halindedir. İş yerlerinde olduğu gibi iletişim ve etkileşimin belli bir süre devam etmesi ve örgütteki ortak hedeflerin gerçekleştirilmesinin karşılıklı iş birliğini gerekli kılması, işyerlerinde farklı şekillerde ilişkilerin oluşmasına vesile olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde faaliyetlerin gerçekleşmesi kurulan karşılıklı ilişkilerin sonucu olarak gerçekleşmektedir. Sonuçta, iş yerinde ilişkilerin sağlıklı ve uyumlu olması hem çalışanların hem de örgütlerin performansı üzerinde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla, işyerindeki ilişkileri bilmek ve anlamak çalışanlar ve örgütler açısından büyük önem arz etmektedir.

Literatürde ise işyeri ilişkilerinin 15 farklı boyut altında değerlendirildiği çalışmalara yer verilmiştir. Bu araştırma ile hem işyeri ilişkileri ölçeğinin daha yalın ve isabetli olarak belirlenmesi, hem de literatürde yer alan farklı yaklaşımların ortak noktalarını tespit ederek daha evrensel ve dertli toplu bir ölçek belirlenmesi hedeflenmiştir. Neticede işyeri ilişkileri ölçeğinin literatürde de yer alan ve en kapsamlı 6 farklı boyutta 41 ifadeden oluştuğu sonucuna varılmıştır. Bu da literatüre önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırma kapsamında yapılan nitel ve nicel araştırma bulguları işyeri ilişkilerini anlamada altı boyutun öne çıktığını ortaya koymuştur. Bu boyutlar; güven, geribildirim, bağlılık, arkadaşlık, danışmanlık ve etkilenme şeklinde tespit edilmiştir.

Selçuk Üniversitesi İİBF Bilimsel Etik Kurulu'nun 05.04.2022 tarih ve 06/45 sayılı kararı ile veri toplama aracının bilimsel etiğe uygun olduğu onayı alındıktan sonra nihai veri toplanmıştır. Veri analizi sonucunda, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan işyeri ilişkileri ölçeğinin altı boyut ve 41 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. İşyeri ilişkilerini temsil eden bu altı boyuttan özellikle güven ve geribildirim boyutlarının faktör yükleri diğerlerine kıyasla daha yüksek olmuştur.

İlişkinin temelinde güven yatmaktadır. Yöneticilerin dürüst olmaları, yöneltilen sorulara zamanında, doğru ve tam cevap vermeleri, çalışanlara saygılı davranmaları ve verilen sözleri tutmaları güven oluşumunun temel yapı taşlarıdır. Güvenin olmadığı yerde belki iletişim olsa da ilişkinin olması mümkün değildir. Dolayısıyla işyerinde sürdürülebilir sağlıklı ilişkilerin olabilmesi için taraflar arasında öncelikle güvenin temin edilmesi gerekir.

İşyerinde ilişkinin sürdürülebilir kılınması geribildirim alınması ile sağlanabilmektedir. Geri bildirim, yapılan eyleme yönelik karşı tarafın vermiş olduğu tepkidir. Tepkisiz kalmak ilişkiyi zayıflatmaktadır, dolayısıyla olumsuz dahi olsa tepki verilmesi önemlidir. İş ile ilgili yöneticiye düzenli geribildirim verilmesi, işyerindeki konuları açıkça konuşmak ve iş ile ilgili bilgileri düzenli paylaşmak işyerinde ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır. İş yerinde sağlıklı ilişkilerin olması için tarafların birbirine geribildirim vermesi sağlanmalı ve özendirilmelidir.

Araştırmada önerilen ölçeğin pratikte uygulanması halinde, işyerinde ilişkilerin mevcut durumunun farkına varılması mümkün olacaktır. Böylece, iş yerinde var olduğu belirlenen olası olumsuz ilişkilerin düzeltilmesi için gerekli tedbirlerin ivedilikle alınması sağlanabilecektir. Bu da sonuçta çalışanlarda motivasyonu yükseltecek ve örgütte performansın artmasını sağlayacaktır. Bu çalışmada, yazında eksikliği vurgulanan işyerinde ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirilerek hem pratiğe hem de literatüre katkı sağlanmıştır.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma Konya il merkezindeki sanayi işletmeleri ile sınırlıdır. Araştırma bulguları; tespit edilen işyerleri ilişkiler ölçeğinin testi, mülakat yapılan ve ankete katılanlardan alınan verilerle sınırlıdır. Farklı örneklemlerde benzer araştırmanın yapılması önerilen bu ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi ve geçerliliğinin onanmasını sağlayacaktır. Farklı illerde ve farklı sektörlerde yapılacak benzer çalışmalar ile bu konudaki sektörel, coğrafi ve kültürel farklılıklar tespit edilebilir ve kıyaslamalar yapılabilir.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik kurul onayı

Bu araştırma için Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Etik Kurulu'nun 05.04.2022 tarih ve 06/45 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

Yazar katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek beyanı

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nün 20401112 numaralı projesi ile desteklenmiştir.

Kaynakça

- Abun, D., Magallanes, T., Agoot, F., ve Benedict, S. (2018). Measuring workplace relationship and job satisfaction of divine word colleges'employees in ilocos region. *International Journal of Current Research*, 10(11), 75279-75286. Doi: <https://doi.org/10.24941/ijcr.33015.11.2018>
- Akkuş, B., ve İzci, N. A. (2018). Sistem yaklaşımı, kavramları ve yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 223-237.
- Allen, T. D., ve Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*: Blackwell Publishing.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., ve Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., ve Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. Doi: <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. *Sakarya: Sakarya Yayıncılık*, 7-253.
- Anıl, İ. A. (2010). *İşletmelerde iletişim olgusu ve iletişim sürecinde dönüşüm*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Armutlulu, İ. (2000). *İşletmelerde Uygulamalı İstatistik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Bakar, H. A., ve Omillion-Hodges, L. (2019). The mediating role of relative communicative behavior on the relationship between ethical leadership and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0190>
- Berko, R. M., Wolvin, A. D., ve Ray, R. L. (1997). *Business communication in a changing world*: St. Martin's Press.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., ve Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The*

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.443>
- Broom, G. M., Casey, S., ve Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*, 3-22.
- Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638-653. Doi: <https://doi.org/10.1111/padm.12328>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., ve Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. Doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dhir, S., Dutta, T., ve Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Dienesch, R. M., ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dutton, J. E., ve Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Dutton, J. E., ve Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: Psychology Press.
- Edela, J. (2003). *Managing Relationship at Work* (4th ed.): Pergamon Flexible Learning.
- Farr-Wharton, B., Shacklock, K., Brunetto, Y., Teo, S. T., ve Farr-Wharton, R. (2017). Workplace bullying, workplace relationships and job outcomes for police officers in Australia. *Public Money & Management*, 37(5), 325-332. Doi: <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1328180>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., ve Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fiske, A. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.4.689>
- Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., ve Royle, M. T. (2008). Meso-level theory of accountability in organizations. In *Research in personnel and human resources management*: Emerald Group Publishing Limited. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27005-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27005-2)
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*: Pearson Education India.
- Gerstner, C. R., ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.
- Grunig, J. E., ve Hung-Baesecke, C.-j. F. (2015). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study. In *Public relations as relationship management* (ss.p. 63-113): Routledge.
- Güleç, O. (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde üst üst ilişkileri ve Denizli'de bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., ve Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381-392. Doi: <https://doi.org/10.1177/1548051809331504>
- Hampton Jr, C. T. (2019). Supervisor-Subordinate Relationships and Its Effect on Job Satisfaction and Job Performance. Chancellor's Honors Program Projects.
- Han, Y., ve Perry, J. L. (2020). Employee accountability: development of a multidimensional scale. *International Public Management Journal*, 23(2), 224-251. Doi: <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1690606>
- Herman, H., Dasborough, M. T., ve Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.005>
- Jian, G., ve Dalisay, F. (2017). Conversation at work: The effects of leader-member conversational quality. *Communication Research*, 44(2), 177-197. Doi: <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
- Johnson, S. K., Geroy, G. D., ve Griego, O. V. (1999). The mentoring model theory: dimensions in mentoring protocols. *Career Development International*. Doi: <https://doi.org/10.1108/13620439910295736>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5): Asil Yayın Dağıtım Ankara, Turkey.
- Kamdar, D., ve Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1286>
- Kaya, A. (2018). Korelasyon Çeşitleri ve Regresyon. *TechWorm*, 1-3. Erişim adresi: <https://acikders.ankara.edu.tr>
- Kim, Y., Cheung, K. Q., ve Kim, M. (2017). Workplace relationships and employee engagement: Domestic workers vs. expatriates. *Academy of Asian Business Review*, 3(1), 55-73.
- Knapp, M. L., ve Vangelisti, A. (2005). Relationship stages: A communication perspective. *Interpersonal communication and human relationships*, 36-49.
- Kram, K. E., ve Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. Doi: <https://doi.org/10.5465/256064>
- Lawrence, P., ve Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Ledingham, J. A., ve Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(98\)80020-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(98)80020-9)
- Lee, A. P., Teng, H.-Y., ve Chen, C.-Y. (2015). Workplace relationship quality and employee job outcomes in hotel firms. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 398-422. Doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002068>
- Li, C.-K., ve Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142. Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1129>
- Liden, R. C., ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lin, S.-C., ve Lin, J. S.-J. (2011). Impacts of coworkers relationships on organizational commitment-and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396-3409. Doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1558>
- Linderbaum, B. A., ve Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372-1405. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310373145>

- Marr, J. D. (2009). *Interpersonal communication and professional relationships between faculty and administrators in higher education*. (Unpublished Doctoral Thesis). Spalding University.
- Masllyn, J. M., ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697.
- Mayer, R. C., ve Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.
- McDaugall, M., ve Beattie, R. S. (1997). Peer mentoring at work: The nature and outcomes of non-hierarchical developmental relationships. *Management Learning*, 28(4), 423-437. Doi: <https://doi.org/10.1177/1350507697284003>
- Mikkola, L., ve Valo, M. (2019). *Workplace communication*: Routledge.
- Minsky, B. D. (2002). *LMX dyad agreement: Construct definition and the role of supervisor/subordinate similarity and communication in understanding LMX*.
- Nemanick Jr, R. C. (2000). Comparing formal and informal mentors: Does type make a difference? *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 136-138. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4474567>
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., ve Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in personnel and human resources management*, 21, 129-173. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(02\)21003-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21003-8)
- Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K., ve Zerilli, D. H. (2016). A comprehensive review and communication research agenda of the contextualized workgroup: The evolution and future of leader-member exchange, coworker exchange, and team-member exchange. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 343-377.
- Papatraianou, L. H., ve Le Cornu, R. (2014). Problematising the role of personal and professional relationships in early career teacher resilience. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 39(1), 128.
- Persson, S. S., Lindström, P. N., Pettersson, P., ve Andersson, I. (2018). Workplace relationships impact self-rated health: A survey of Swedish municipal health care employees. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 60(1), 85-94. Doi: <https://doi.org/10.3233/WOR-182721>
- Polit, D. F., ve Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. Doi: <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Putnam, L. L., ve Mumby, D. K. (2013). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*: Sage Publications.
- Ragins, B. R., ve Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*: Sage Publications.
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., ve Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4-18. Doi: <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>
- Reitz, A. K., Zimmermann, J., Hutteman, R., Specht, J., ve Neyer, F. J. (2014). How peers make a difference: The role of peer groups and peer relationships in personality development. *European journal of personality*, 28(3), 279-288. Doi: <https://doi.org/10.1002/per.1965>
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.4030130206>
- Scandura, T. A., ve Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251-265. Doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1046>
- Scott, W. R., ve Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*: Routledge.
- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies? *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-142. Doi: <https://doi.org/10.1080/00222216.2000.11949903>
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods in Business*. Canada: John Willey & Sons. In: Inc.

- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395. Doi: <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>
- Sias, P. M., ve Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62(3), 273-299. Doi: <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Pearson Boston, MA.
- Tenbrink, A. P., ve Speer, A. B. (2022). Accountability during Performance Appraisals: The Development and Validation of the Rater Accountability Scale. *Human Performance*, 1-23. Doi: <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.2023876>
- Ter Hoeven, C. L., ve Van Zoonen, W. (2023). Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 62-83. Doi: <https://doi.org/10.1177/2329488419898799>
- Thomlison, T. (2000). An Interpersonal Primer with Implications for Public Relations, Public Relations As Relationship Management. In: *Lawrence Erlbaum Associates*, Mahwah, NJ: Inc., Publishers.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T., ve Ton, T. N. (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences*, 8(12), 109. Doi: <https://doi.org/10.3390/bs8120109>
- Tuncer, A. İ. (2015). *Bir ilişki yönetimi olarak halkla ilişkiler: Örgüt ve kamu ilişkilerinin çözümlenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Wall, B. (1999). *Working relationships*: Davies-Black Publishing.
- Whitener, E. M., ve Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265-281. Doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019>
- Yazicioglu, Y., ve Erdogan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Arastırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2019). *Servis sorumlu hemşirelerine uygulanan güçlendirme programının güçlendirme hemşirelik uygulamaları üzerinde kontrol ve hasta güvenliği kültürüne etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yozcu, Ö. (2010). *İlişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkileri: Otel işletmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.