

## GÖREVE YÖNELİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE YAŞAM DOYUMUNUN İŞYERİ ARKADAŞLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

### THE EFFECTS OF JOB-CENTERED LEADERSHIP BEHAVIORS AND LIFE SATISFACTION ON WORKPLACE FRIENDSHIP

Dilek Işıluy ÜÇOK<sup>(1)</sup>

**Öz:** İşyeri arkadaşlığı, aynı örgütte çalışan kişilerin birbirlerine karşı duymuş oldukları karşılıklı güven, bağlılık, beğeni ve bunun sonucunda paylaşılmış oldukları ilgi alanlarını ve değerleri içeren işyeri ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, yöneticilerin göreve yönelik liderlik davranışlarının ve çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklem tespitinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup, çalışma hayatında 312 kişiye anket dağıtılmıştır. Araştırma sonuçları, yöneticilerdeki göreve yönelik liderlik davranışlarının ve çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin işyeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu göstermiştir. Daha önce ulusal yazında bu ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle, bu çalışmada elde edilen bulguların hem yöneticilere hem de konuyla ilgili çalışan diğer araştırmacılara yol göstereceğine ve ilgili yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Arkadaşlığı, Göreve Yönelik Liderlik Davranışları, Yaşam Doyumu

**Abstract:** Workplace friendship is described as voluntary relationships that exist for enjoyment and satisfaction rather than for the fulfillment of a particular function or role and it can enhance employee involvement and participation in organizational setting. The aim of this study is to explore the role of job-centered leadership behaviors and employees' life satisfaction on workplace friendship. Data were collected through convenience sampling method from 312 employees working in organizations. Results of the study revealed that job-centered leadership behaviors and life satisfaction have significantly positive contributions on workplace friendship. The findings of the study should provide a contribution to the national literature and help managers/researchers to become more aware of the antecedents of workplace friendship.

**Keywords:** Workplace Friendship, Job-centered Leadership Behaviors, Life Satisfaction

**JEL:** M00, M12

## 1. Giriş

### 1.1. Göreve Yönelik Liderlik Davranışları

Liderlik sürecini ve bu sürecin çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, bu konuda birden fazla teori ve yaklaşımın ele alındığı göze çarpmaktadır. Bunların başında, liderin sahip olduğu birtakım özelliklerin onu etkin bir lider yapabileceği yönündeki görüşü destekleyen *özellikler teorisi* (Cowley, 1931); liderin başarısının arkasında yatan temel unsurun sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlik yaparken sergilemiş oldukları davranış kalıpları olduğunu öne süren *davranışsal liderlik teorisi* (Hemphill ve Coons, 1957) ve liderin

<sup>(1)</sup> Doğuş Üniversitesi, İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (İngilizce); disilay@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6849-0531

Geliş/Received: 05-03-2020; Kabul/Accepted: 15-06-2021

davranışının çalışanların yeteneklerine, içinde bulunulan örgütün özelliklerine ve yapılacak işin yapısına göre şekillendiğini belirten *durumsal liderlik* yaklaşımıdır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan davranışsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalara bakıldığında ise, *Ohio State & Michigan Üniversitesi araştırmaları, Yönetim Tarzı Matriksi ve Sistem 4 Modeli* göze çarpmaktadır. Bu çalışmalarda liderin astlarıyla kurmuş olduğu iletişimin şekli, sahip olunan yetkiyi devretme biçimi, iş süreçleri üzerindeki kontrol/karar mekanizmasını yönetme tarzı vb. davranışların, bu araştırmalara konu olan temel unsurlar olduğu bilinmektedir (Koçel, 2011). Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzlarına bakıldığında ise, kişilerin bu süreçte sergilemiş oldukları iki tür davranış kalıbının açığa çıktığı görülmektedir. Bu davranış kalıpları aşağıda ele alınmaktadır;

Michigan Üniversitesinde Katz, Maccoby ve Morse (1950) tarafından, çalışanların verimliliğini en yüksek düzeye çıkartacak liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve iki tür liderlik davranışının göze çarptığı ifade edilmiştir. Bunlardan ilki; liderin, çalışanlarını yakından gözlemlediği, belirlenen görevlerin önceden hazırlanan prosedürler doğrultusunda yapıldığı ve çalışan davranışlarının, liderin ödüllendirme/cezalandırma yetkisiyle şekillendiği “*göreve yönelik (job-centered)*” liderlik davranışlarıdır. Bu liderlik tarzını sergileyen kişilerin düşünce biçimine yakından bakıldığında ise, bu kişilerin belirtilen görevlerin istenilen zamanda/performans düzeyinde yerine getirilmesi gerektiğini sıklıkla vurguladıkları ve çalışma programının esnetilmemesine yönelik açıklamaları tekrarladıkları bilinmektedir (Daft, 2007: 48). Bir diğeri ise; liderin çalışanlarına emir vermekten ziyade onlarla beraber hareket ettiği, belirlenen görevlerin yapılmasında insan ilişkilerinin merkeze alındığı ve çalışan davranışlarının liderin destekleyici tutumundan etkilendiği “*kişiyeye yönelik (employee-centered)*” liderlik davranışlarıdır. Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen bir anlayışa sahip oldukları, yaşanan olumsuz durumlarda onları cezalandırmaktan ziyade destekleyici tutumlar sergiledikleri ve dayanışma kültürünün ön plana çıktığı bir çalışma ortamı yaratma konusunda istekli oldukları bilinmektedir.

Ohio State üniversitesinde ise 1940’lı yılların sonunda yapılan benzer çalışmanın sonucunda; kişilerin liderlik davranışlarını sergilerken birbirinden bağımsız iki tür davranış kalıbını benimsedikleri ifade edilmiştir. Bunlardan ilki; yapılacak işlerin lider tarafından planlanıp organize edildiği, kurum içindeki rollerin/iletişim kanallarının açık bir şekilde belirlendiği ve iş yapış biçimi/süresinin net olarak tanımlandığı “*harekete geçirme (initiating)*” boyutu; bir diğeri ise; liderin çalışanların fikirlerinin/duygu durumlarının önemseydiği ve kurumdaki sosyal ilişkilerin karşılıklı güven, saygı ve dostluk zeminine oturtulmasının hedeflendiği “*kişiyi dikkate alma (consideration)*” boyutu olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2007). Kişiyi dikkate alma boyutunun özelliklerine bakıldığında; sadece kurumda çalışan kişiler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi değil, aynı zamanda, liderin, çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda hareket etmesinin amaçlandığı göze çarpmaktadır. Bunun yanında, bu tür bir liderlik boyutunun, çalışanları, belirtilen hedeflere yönlendirmede daha etkili olacağına ve devamsızlık/işten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçebileceğine inanılmaktadır. Harekete geçirme boyutunda ise; liderlik davranışlarının çalışanların beklentilerinden ziyade işin tamamlanmasına yönelik olarak şekillendiği ve uygulama-kontrol süreçlerinin harekete geçirilerek çalışanların göstermiş oldukları performansın önem kazandığı görülmektedir. Bu nedenle, liderin bütün dikkatinin yapılan işin ve iş sonuçlarının üzerinde odaklanmasının, çalışanlarda

performans artışına neden olması beklenmektedir (Çekmecelioğlu, 2014; Koçel, 2011; Yukl, 2012).

Blake ve Mouton'un etkili liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla 1964 yılında önerdikleri yönetim tarzları matrisi, “*üretime yönelik olma (concern for production)*” ve “*kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for people)*” boyutlarını birlikte gösteren bir yapı oluşturmakta ve en etkin liderlik tarzının ancak bu iki boyutun birlikte değerlendirilebildiği noktalarda mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bu amaçla matris üzerinde farklı boyutların birleşme noktalarından oluşan lider davranışları belirlenmekte ve sergilenen bu davranışların kavramsallaştırılmasına imkân sağlanmaktadır. *Görev Yönetimi* tarzını benimseyen bir liderin üretim miktarına son derece önem verdiği fakat astlarına aynı düzeyde önem vermediği göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra, liderin yönetim tarzının ve düşüncelerinin eleştirilmesinin, lider tarafından “itaatsizlik” olarak kabul edilen bir kurum yapısının olduğu görülmektedir. *Taşra Kulübü* tarzını sergileyen liderin astlarının memnuniyeti konusunda son derece duyarlı olduğu, insan ihtiyaçlarını merkeze alan bir yaklaşım içinde olduğu bilinmektedir. Bu tür liderlik davranışlarının hâkim olduğu kurumlarda çalışanlarda birlik ve beraberlik duygularının yoğun bir biçimde gözlemlendiği ifade edilmektedir. *Yolun Ortası* tarzını benimseyen liderin hem üretim miktarına hem de çalışanların beklentilerine önem veren bir davranış kalıbı içinde olduğu görülmektedir. Bu tarzı kullanan lider, bir yönüyle çalışanları üretim miktarıyla ilgili baskı altına almakta diğer taraftan ise, çalışanların beklentilerine sırt çevirmeden adil ve kararlı olmaya çalışmaktadır. Bu matrikse göre en ideal liderlik tarzının, aynı anda hem ilişkilere hem de üretime yönelik davranış kalıplarının lider tarafından benimsendiği; liderin bir taraftan çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı uygulamaları hayata geçirirken bir yandan da üretimin kalitesiyle ilgilendiği bir yönetim anlayışını benimsemesiyle mümkün olacağı düşünülmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013; Yılmaz, 2011).

Davranışsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde kabul edilen bir diğer çalışma ise, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde kabul edilen Likert Sistem 4 Liderlik Modelidir. Bu yaklaşıma göre lider davranışları 4 grup altında toplanmakta ve bu davranışların kişiye ve işe yönelik olarak isimlendirildiği bir doğru üzerinde farklılık göstermektedir. *Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik)* boyutunda liderle astlar arasında biçimsel bir yapının söz konusu olduğu ve karşılıklı güven duygusunun en alt düzeyde hissedildiği kontrole dayalı bir yapı göze çarpmaktadır. *Sistem 2 (Yardımsaver-Otokratik)* boyutunda ise; kararların çoğunlukla üst yöneticiler tarafından alındığı, ödül-ceza sistemlerinin kullanıldığı fakat prosedürlerle ilgili konularda ise bazı alt kademe çalışanlara yetki verildiği görülmektedir. *Sistem 3 (Katılımcı)* boyutunda liderin çalışanlarına daha fazla güvendiği ama yine de kontrolü elinden bırakmadığı dikkati çekmektedir ve *Sistem 4 (Demokratik)* boyutunda ise liderin astlarına karşı tam bir güven duygusu içinde olduğu, iletişim kanallarının ve öneri sistemlerinin açık olduğu organik bir yapının içinde hareket ettiği bilinmektedir. En ideal liderlik türünün iş odaklı Sistem 1 boyutundan, çalışanı dikkate alan Sistem 4 boyutuna yaklaştıkça elde edilebileceği ve çalışanlardaki verimlilik düzeyinin de bu doğrultuda artış göstereceği vurgulanmaktadır (Likert, 1961).

## 1.2. Yaşam Doyumu

Kişilerin çalıştıkları kurumdaki tutum ve davranışlarının altında yatan en önemli nedenlerden biri olan öznel iyi oluş, içinde birtakım duygusal ve bilişsel bileşenlerden oluşmaktadır. Duygusal bileşenlerin olumlu (hoşa giden) ve olumsuz (hoşa gitmeyen) duygulanım olarak tanımlandığı bu sürecin bilişsel yapısı incelendiğinde ise “yaşam doyumu (life satisfaction)” kavramı dikkati çekmektedir (Diener ve Diener, 1996). Kişinin içinde bulunduğu durumu kendisi için daha önceden koymuş olduğu standartlarla karşılaştırması sonucunda yapmış oldukları bilişsel değerlendirme (Pavot ve Diener, 1993) olarak tanımlanan yaşam doyumunun, kişilerin belirlemiş oldukları sübjektif kriterler doğrultusunda ulaştıkları bir yargıya dayandığı bilinmektedir (Diener, Sandvik, Seidlitz ve Diener, 1993). Kişinin kendi yaşamıyla ilgili yapmış olduğu değerlendirmeler doğrultusunda ulaşılan bir yargı olması nedeniyle dinamik bir yapısı olduğu ve kişiden kişiye değişkenlik göstereceği ifade edilmektedir (Diener, 1984). Yaşam doyumunun, kişinin kendi hayatının bütünüyle ilgili yapmış olduğu özet bir değerlendirme (Heller, Judge ve Watson, 2002) olduğu düşünüldüğünde; bu kavramın yaşamın bir bölümünden ziyade bütününe yönelik olarak verilen bir duygusal tepkiyi içinde barındırdığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, ilgili yazın incelendiğinde, yaşam doyumunu etkileyen birden fazla unsurun göz önünde bulundurulduğu göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin iş hayatıyla ilgili olan faktörlerdir. Bu kategoriye; yapılan işin özellikleri, ücret düzeyi, yaşanan rol çatışması, kariyer/egitim imkânları, sorumluluk düzeyi ve iş stresi gibi etmenler dâhil edilmektedir (Polatçı, 2015). İkinci kategoriye bakıldığında ise kişinin kendisiyle ilgili faktörler göze çarpmaktadır. Bu aşamada yaş, cinsiyet, eğitim/medeni durumu, kişilik özellikleri gibi faktörler sıralanabilir. Üçüncü kategori de ise kişinin alternatif iş imkânlarına sahip olma düzeyinin ve ekonomik güvenlik algısının da içinde bulunduğu çevresel faktörler yer almaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Bunun yanı sıra, kişinin toplumdaki statüsünün, içinde bulunduğu sosyal ilişkilerin, kendisini sağlıklı hissetmesinin ve yaşamını anlamlı bulmasının, yaşam doyumlarıyla bağlantılı olduğu bilinmektedir (Keser, 2005). İlk kez psikoloji alanında kullanılmaya başlanan bu kavram (Neugarten, Havighurst ve Tobin, 1961), işletme yöneticileri tarafından fark edilmiş ve çalışanların daha verimli hale getirilmesinin ardında yatan psikolojik/bilişsel faktörler irdelenmeye başlanmıştır. Kişilerin yaşamlarıyla ilgili beklentilerine ne oranda ulaştıklarına yönelik olarak yapmış oldukları bilişsel karşılaştırmanın sonucunda ortaya çıkan yaşam doyumunu kavramı, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise, yaşam doyumunun çalışanların algı, tutum, niyet ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabileceği sıklıkla vurgulanmaktadır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016).

## 1.3. İşyeri Arkadaşlığı

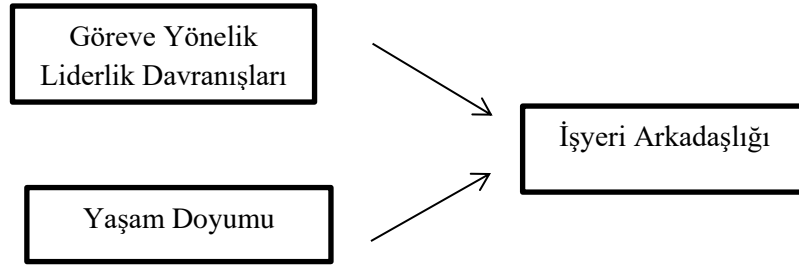
Günümüzün çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdikleri bilinen bir gerçektir. Bu nedenle işyerinde kişilerin birbirleriyle iletişim içinde olması ve ortak özellikleri çerçevesinde (yaş, öğrenim düzeyi, dünya görüşü, tutum, değerler, ilgi alanları vb.) etkileşime girmeleri beklenen bir durumdur. Berman, West ve Richter (2002), işyerleri arkadaşlığı kavramını "aynı iş yerindeki bireylerin arasında oluşan karşılıklı bağ, güven, ortak değer ve ilgi alanlarını kapsayan, tanıdıklıktan öte fakat romantizm barındırmayan ilişkiler" şeklinde tanımlamaktadır (Şahinbaş, 2018: 41). Kram ve Isabella (1985) ise, iş yerinde kurulan arkadaşlıkların, bir açıdan bakıldığında, çalışanların işyerinde karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmek için

başvurabilecekleri duygusal bir destek mekanizması olduğunu ifade etmektedirler. İş yeri ortamındaki formel ilişkilerin katı kurallar çerçevesinde oluşturulmuş olması, çalışanlar arasındaki rekabeti tetikleyen yönetim uygulamalarının baskısı ve gün geçtikçe kişilerde artış gösteren ekonomik kaygılar, çalışma ortamında gergin bir psikolojik iklimin oluşmasına zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle gönüllülük esasına dayalı olarak geliştirilen iş yeri arkadaşlığının çalışma ortamını rutin iş ilişkilerinden kurtararak sosyal paylaşımlara imkân veren bir zemine taşıdığı ifade edilmektedir. Bunun yanında, kurulan iş yeri arkadaşlıkları sonucunda, çalışanlar arasındaki bilgi & kaynak paylaşımının arttığı, moral & motivasyon düzeylerinin pekiştiği ve işyerine karşı duyulan bağlılık seviyesinin de bir üst düzeye taşıdığı bilinen bir gerçektir (Sias, 2004: 322).

Çalışanlar arasında geliştirilen işyeri arkadaşlıklarının yapısı incelendiğinde, bu ilişkilerin zorunlu bir birliktelik esasına dayanmadığı, önceden oluşturulan iş ilişkilerinin dışında çalışanların kendi tercih ve istekleri doğrultusunda geliştiği ve çalışma ortamını sosyal yapısını oluşturan en temel unsurlardan birini oluşturduğu göze çarpmaktadır (Alpaslan, Çiçek ve Soydemir, 2015). Bu yapının üç aşamalı bir süreç sonucunda oluşturulduğu düşünüldüğünde; ilk aşamada kişilerin birbirleriyle “tanışma”sından, fark edilen ortaklıklar doğrultusunda “arkadaşlığa” geçiş; ikinci aşamada, “arkadaş”lıktan ortak paylaşımların artmasıyla ilişkinin “yakın arkadaşlığa” evrilmesi ve son olarak da “yakın arkadaşlık”tan uzun süreli ve sağlam bir “dostluğa” dönüşmesi olarak ifade edilmektedir (Sias, Smith ve Avdeyeva, 2003: 323-324). İşyeri arkadaşlığının ortaya çıkmasına neden olan faktörlere bakıldığında ise, kişilerin kendilerine benzeyen kişilere karşı hissettikleri yakınlık göze çarpmaktadır. Özellikle kültürel & demografik öykülerin benzerliği ve paylaşılan değerlerin & dünya görüşünün ortaklığı, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkinin oluşmasını sağlayan bireysel faktörlerin başında gelmektedir. Kişilerin birbirleriyle yakın ilişki kurmasının altında yatan bir diğer faktör de kişilik özelliklerinin benzerlik göstermesidir. Örneğin kişilik özelliği içe dönük olan bir çalışanın yine içe dönük kişilerle arkadaşlık geliştirerek onlara daha yakın olma istekleri beklenen bir durumdur. Bunun yanında, kişiliği baskın ve girişken yapıdaki bir çalışanın, daha çekimser yapıdaki bir başka çalışanla yakın bir ilişki içine girmesi de olası bir durumdur. Bu nedenle işyeri arkadaşlığına zemin oluşturulan benzerliklerin (çekim) ve farklılıkların (tamamlayıcılık) tespit edilmesi, iş ortamında kurulan yakın arkadaşlıkların yapısını anlamak açısından önemli bir unsurdur (Şahinbaş, 2018). Kişilerin aynı departmanda, ortak bir projede ya da eğitim programında hiyerarşik olarak görevlendirilmeleri nedeniyle fiziksel olarak bir arada geçirdikleri zamanın artış göstermesi de işyeri arkadaşlığına zemin oluşturması bakımından kayda değerdir. Aynı zamanda kişilerin iş dışında birlikte zaman geçirmeleri (öğle yemeğine çıkmak, kahve içmek vb.), sosyal aktivitelere katılmaları (sinema, tiyatro, maç, konser vb. etkinlikler), ortak yaşam deneyimlerine sahip olmaları (boşanma, hastalık, hamilelik vb.), bu ilişki yapısını güçlendirerek işyeri arkadaşlığına dönüşmesine imkân tanıyabilmektedir. Bunun yanı sıra, işyeri arkadaşlığına zemin oluşturabilecek bir takım örgütsel faktörlerin varlığı da azımsanmayacak derecede önemlidir. Çalışma ortamındaki yöneticilerin tutum ve davranışları ile kurumun içinde olduğu örgüt kültürünün bu tür arkadaşlıkların yapısı üzerindeki etkisi incelendiğinde; adil ve destekleyici olmayan yönetici davranışlarının, çalışanların kendi aralarında daha yakın bir ilişki tarzını geliştirmelerine imkân tanıdığı bilinmektedir. Aynı zamanda çalışanlar arasında iletişimi ve bilgi paylaşımı destekleyici bir örgüt kültürünün işyeri arkadaşlığını

pekiştiren bir yapısı olduğu da göz ardı edilemeyecek bir gerçektir (Kram ve Isabella, 1985; Odden ve Sias, 1997; Sias ve Cahill, 1998).

Bu bilgiler ışığında, yukarıda tanımlanan değişkenlerin ilişkisini incelemeye yönelik olarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde, Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ve Yaşam Doyumu bağımsız değişkenleri; İşyeri Arkadaşlığı ise, bağımlı değişkeni temsil etmektedir.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

#### 1.4. Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ile İşyeri Arkadaşlığı Arasındaki İlişki

İşyerinde görülen hiyerarşik ilişkilerin bir adım ötesinde gelişen ve kişilerin birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu doğrultusunda ilerleyen iş yeri arkadaşlığının arkasında yatan etkenlere bakıldığında, sosyal mübadele kuramının (Blau, 1964) önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışma ortamında, çalışanların, karşı tarafla kuracağı ilişkinin niteliğinin, bazı beklentiler doğrultusunda şekillendiği ve sergilenen tutum/davranışlarda, yapılan bu bilişsel değerlendirmenin rolü olduğu bilinmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Çalışanların beklentilerinin karşılandığı oranda ilişkiyi devam ettirmeye gönüllü olduklarını varsayan teori, çalışan-yönetici ilişkilerini açıklama noktasında literatüre ışık tutmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Bu bağlamda, çalışanların iş ortamında belirlenen ortak amaçlara ulaşmak amacıyla sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerini sergilemeleri karşılığında belirli konularda (terfi, adil uygulamalar, saygınlık, kararlara katılım, bilgi paylaşımı vb.) ödüllendirileceklerine yönelik bir beklenti içinde olmaları, sosyal paylaşım sürecinin doğal bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin diğer bir varsayımı ise; bu ilişki biçiminin karşılıklı kazanımlar devam ettikçe süreceği ve taraflar nezdinde korunacağı varsayımdır. Bu beklentinin karşılanmaması durumunda çalışanların beklentilerini daha kolay iletişim/ paylaşım içinde oldukları eş-düzey çalışma arkadaşlarına yöneltmeleri beklenen bir durumdur. Daha açık bir ifadeyle, yöneticilerin, çalışanların beklentilerini ve duygu durumlarını göz ardı eden, sadece iş sonuçlarına odaklanan yönetim uygulamalarının içinde olmaları, çalışanların birbirlerine daha fazla kenetlenmelerine ve iş dışındaki konularla ilgili etkileşime girmelerine imkân sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra, iş sonuçları ve verimlilik temelli belirlenen ceza/ödül sistemlerinin çalışanlar üzerinde yaratacağı psikolojik baskı düzeyinin, çalışanların kendi aralarında kurmuş oldukları sosyal etkileşim, iletişim ve paylaşımlarla bir miktar azaltılabileceği düşünülebilir. Nitekim, Thibaut ve Kelley (1959)'nin sosyal bir ortamda ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşamayan kişilerin birlikte hareket ettiklerini ve beklentilerinin karşılanması amacıyla iş birliği yaptıklarına yönelik açıklamaları, sosyal mübadele kuramının işyeri arkadaşlığına zemin oluşturabilecek olan kolektif yapısının da altını

çizmektedir. Sias ve Jablin tarafından 1995 yılından yapılan bir araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmış; yöneticilerin sergilemiş oldukları adaletsiz tutum/davranışlar sonucunda çalışanların sıklıkla bir araya geldikleri, iletişim biçimlerini daha “samimi” biçimde devam ettirdikleri ve bu yakınlaşmanın sonucunda aralarındaki birliktelik duygusunun artış gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu noktada, çalışanların, görmeyi umdukları yönetici davranışlarına ilişkin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda çalışma arkadaşlarıyla daha yakın ilişkiler kurarak olumsuz duygu durumlarının üstesinden gelmeye çalıştıkları düşünülmektedir. Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada ise Odden ve Sias (1997), çalışanların isteklerine karşı duyarsız davranan yönetici uygulamalarının, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle daha yakın bir ilişki biçimi geliştirmelerine zemin oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu bakış açısından hareketle; görev odaklı yönetici davranışlarının iş yeri arkadaşlığına pozitif yönlü katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

*H<sub>1</sub>: Görev odaklı yönetici davranışları işyeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönlü bir katkı sağlamaktadır.*

### **1.5. Yaşam Doymu ile İşyeri Arkadaşlığı Arasındaki İlişki**

Kişilerin kendi hayatlarıyla ilgili olarak yapmış oldukları bütüncül bir değerlendirme olarak tanımlanan yaşam doyumunun (Pavot ve Diener, 1993), çalışma ortamında şekillenen arkadaşlık ilişkilerine zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. İnsanın en temel ihtiyaçlarından birisi olan ait olma duygusu, çalışanlarda sosyalleşme ve uzun süreli/anlamli ilişkiler kurma beklentisini de beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven, ortak değer paylaşımı ve gönüllülük (Berman ve diğerleri, 2002) esasına göre gelişen işyeri arkadaşlığının etkinliği ise tarafların birlikte geçirdikleri zamanın kalitesi, paylaşımların duygusal yoğunluğu ve samimiyetiyle doğru orantılıdır (Granovetter, 1973). Seligman (2011)'in pozitif psikoloji alanına sunduğu katkılardan biri olan PERMA yaklaşımı, kişilerin yaşamlarıyla ilgili tatmin düzeylerinin artmasıyla işyerinde daha samimi, güven odaklı ve uzun süreli arkadaşlık ilişkilerine yönelebileceğine dair öngörüyü destekleyici niteliktedir. Yaklaşımın ilk boyutu olan olumlu duyguların kişilerin kendi sosyal çevreleriyle ilgili farkındalıklarını artırdığı, mutluluk seviyelerini yükselttiği ve problem çözme/stresle baş etme becerilerini geliştirdiği belirtilmektedir (Frederickson, 2001). Bu noktada yaşam doymu yüksek olan bir çalışanın gerek kendi hayatına gerekse sosyal çevresine karşı sahip olduğu olumlu duyguların, çalışma ortamında arkadaşlık ilişkileri geliştirmesine yardımcı olacağı düşünülebilir. Yaklaşımın ikinci boyutu olan bağlanma (engagement) ise, kişinin, zamanın geçtiğini anlayamayacak şekilde bir amaca kendini kaptırması olarak tanımlanmakta ve içsel motivasyonu artıran bir etken olarak kabul edilmektedir (Butler ve Kern, 2016). İşyeri arkadaşlığının oluşuma katkı sağlayan amaç birliği ve ortak değerlerin bağlanma boyutuyla ilişkisi düşünüldüğünde, kişilerin kendi hayatlarında elde ettikleri başarılar sonucunda elde ettikleri yaşam doyumlarını iş ortamında da sürdürmek isteyecekleri ve kişilerle ortak değerler/hedefler paydasında birleşip, güçlü arkadaşlık ilişkileri geliştirmeleri beklenen bir durumdur. Yaklaşımın üçüncü boyutu olan olumlu ilişkilerin, kişilerin kendilerini iyi hissetmelerinde, içinde buldukları sosyal çevreyle bütünleşmelerinde ve ilişki içinde olduğu insanlardan yakın ilgi görmelerinde büyük etkisi olduğu ifade edilmektedir (Khaw ve Kern, 2014). Bu nedenle, yaşam doymu yüksek olan kişilerin çevrelerinde geliştirmiş oldukları olumlu sosyal ilişkilerin, çalışma ortamında beraber çalıştığı kişilerden değer/destek görmelerinde ve paylaşım/güvene dayalı yeni arkadaşlıklar geliştirmelerinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Yaklaşımın anlam boyutuna bakıldığında ise; kişilerin

hayatlarıyla ilgili kendilerinden daha büyük bir amaca hizmet etme arzusunu taşıdıkları ve bu amaca ulaştıkları derecede mutlu/tatmin edici bir hayat sürecekleri ifade edilmektedir. Yaşam doyumunu etkileyen faktörlerden birinin yaşamda anlam bulma ve onun doğrultusunda hareket etme olduğu düşünüldüğünde, yaşam doyumunu yüksek olan bir çalışanın içsel motivasyonunu ve anlam duygusunu paylaşmasına olanak sağlayacak işyeri arkadaşlıkları geliştirmesi olağan gözükmemektedir (Froneman, 2014). Yaklaşımın son boyutu olan başarı ise; kişilerin belirli kriterler doğrultusunda önceden belirledikleri hedeflere ulaşma derecelerini anlatmak için kullanılan bir boyuttur. Yüksek düzeyde yaşam doyumuna sahip olan kişilerin kendi hayatlarıyla ilgili başarı hikâyelerine bakıldığında, bu hikâyelerin sayıca hiç de azımsanmayacak derecede fazla oldukları görülmektedir. Bu nedenle, yaşam doyumunu yüksek olan bir çalışanın sahip olduğu uzmanlaşma ve öz-yeterlilik seviyeleri düşünüldüğünde, çalıştıkları ortamda sahip oldukları bu birikimi (bilgi, beceri, deneyim vb.) paylaşma imkânı bulabilecekleri arkadaşlık ilişkileri geliştirmeleri beklenen bir durumdur. Bu bakış açısından hareketle, yaşam doyumunun iş yeri arkadaşlığına pozitif yönlü katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

*H<sub>2</sub>: Yaşam doyumunu işyeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönlü bir katkı sağlamaktadır.*

## 2. Yöntem

### 2.1. Örneklem

Araştırma kapsamında özel (447 kişi) ve kamu (275 kişi) sektöründe çalışan 722 kişiye anket dağıtılmıştır. Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi, veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Dağıtılan anketlerden %43 geri dönüşüm oranıyla araştırmaya dâhil edilebilecek nitelikte 312 anket (49 kişi kamu sektörü, 263 kişi özel sektör) tespit edilmiştir. Bu çalışmada veri toplama süreci, 2019 yılının Ekim-Kasım ayları içinde gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 34,3 olup katılımcıların %56,1'ini kadınlar, %43,9'unu erkekler oluşturmaktadır. İş hayatındaki ortalama kıdemleri 10,1 yıl olan katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki ortalama kıdemleri ise 5,2 yıldır. Çalışmaya katılanların en son mezun oldukları okullar incelendiğinde; %76,9'unun lisans, %19,9'unun yüksek lisans ve %3,2'sinin doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür. Katılımcıların %60,3'ü evli, %39,7'si bekârdır. Araştırmaya katılanların %16'sı kamu sektöründe, %84'ü ise özel sektörde çalışmaktadır.

### 2.2. Veri toplama araçları

Göreve Yönelik Liderlik Davranışlarını ölçmek amacıyla; Stogdil (1963) tarafından geliştirilen Lider Davranışı Tanımlama Soru Formu kullanılmıştır. Bu formun içinden görev yönelimini ölçen 10 soru alınmış ve yanıtlar “Hiçbir Zaman” dan (1) “Her zaman” a (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; “Yöneticim çalışanlardan standart kural ve düzenlemeleri takip etmelerini ister”, “Yöneticim çalışanlara danışmadan hareket eder”, “Yöneticim çalışanlardan kapasiteleri üzerinde performans göstermelerini bekler” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,83 olarak belirtilmiştir.



İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği; Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilmiş ve Şahinbaş (2018) tarafından uyarlanan işyerinde arkadaşlık ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçüm aracı 12 ifadeyi içermekte ve yanıtlar “Kesinlikle Katılmıyorum” dan (1) “Kesinlikle Katılıyorum” a (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; “Çalıştığım kurumda iyi dostluklar geliştirdim”, “İş arkadaşlarımla sorunları çözebilmek için birlikte çalışabilirim”, “Bu kurumda çalışma sebeplerimden birisi de mesai arkadaşlarımla geliştirdiğim dostluklardır” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,84 olarak belirtilmiştir.

Yaşam Doyumu düzeyini belirlemek amacıyla Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yer alan 5 ifade, “Kesinlikle Katılmıyorum” dan (1) “Kesinlikle Katılıyorum” a (5) uzanan ölçek üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; “Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum”, “Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,88 olarak belirtilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS programı ile incelenmiş; betimsel analizler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin tümünün çarpıklık basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olduğu tespit edilmiş ve bu durumda, analiz sürecinin normal dağılım hipotezine uygun olacak şekilde (Tabachnick ve Fidell, 2013) parametrik testlerle devam etmesine karar verilmiştir.

## 3. Bulgular

### 3.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Faktörlerin oluşmasında özdeğerin 1'in üzerinde olması koşuluna bağlı kalmıştır. Verilerin faktör analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO ve küresellik testi uygulanmış ve verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının geçerli değerler aldığı görülmüştür (Tablo 1).

Kavramsal olarak tek boyutta ve 10 maddeden oluşan *görev odaklı liderlik davranışları* ölçeği yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda “görev odaklılık” olarak adlandırılan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve maddenin faktör yükü değerlerinin 0.862-0.891 aralığında olduğu görülmüştür. Bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı %70,6 olarak belirlenmiştir (KMO=0,931, Kikare Bartlett test=2934,100, p=0,000).

Kavramsal olarak 2 boyutta ve 12 maddeden oluşan *işyeri arkadaşlığı* ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin; “kurum desteği”, “güven” ve “dostluk” olarak adlandırılan üç faktör altında toplandığı ve maddelerin faktör yükü değerlerinin 0.745-0.812 aralığında değişim gösterdiği görülmektedir. Bu faktörlerin

toplam açıklayıcılık oranı %79,3 olarak belirlenmiştir (KMO=0,871, Kikare Bartlett test=2187,855, p=0,000).

Kavramsal olarak tek boyut ve 5 ifadeden oluşan *yaşam doyumu* ölçeği ise açıklayıcı faktör analizine tabi tutulduğunda “tatmin” olarak adlandırılan tek boyutlu yapısını korumuş ve boyutun faktör yükü değerlerinin 0.768-0.886 aralığında olduğu görülmüştür. Bu faktörün toplam açıklayıcılık oranı ise %74,4 olarak belirlenmiştir (KMO=0,860, Kikare Bartlett test=1107,755, p=0,000).

### 3.2. Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası İlişkiler

Aşağıdaki tabloda araştırmadaki değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri, değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi ve Cronbach alfa verileri görülmektedir. Tablo 1’de gösterilen değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; görev odaklı liderlik anlayışı ile işyeri arkadaşlığının alt boyutları olan dostluk arasında pozitif (.544); güven arasında pozitif (.309) ve kurum desteği arasında pozitif (.217) yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan yaşam tatmini ve dostluk arasında pozitif (.413); güven arasında pozitif (.272) ve kurum desteği arasında pozitif (.151) yönlü ve anlamlı ilişkiler göze çarpmaktadır.

Demografik değişkenler olarak belirtilen yaş, kıdem ve toplam kıdem araştırma değişkenleriyle aralarındaki ilişki incelenmiş fakat istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

**Tablo 1. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri, ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası ilişkiler**

Değ.	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	Cron .alfa
1.Yaş	34,3	7,3	1	.465**	.943**	-.036	-.013	.025	.070	-.006	
2.Kıdem	5,2	3,5	.465**	1	.473**	-.001	-.010	-.024	.065	.089	
3.T. Kıdem	10,1	6,7	.943**	.473**	1	-.038	-.038	.011	.055	-.016	
4.Tatmin	2,83	.68	-.036	-.001	-.038	1	.662**	.413**	.272**	.151**	(.91)
5.Görev O.	3,59	.85	-.013	-.010	-.038	.662**	1	.544**	.309**	.217**	(.95)
6.Dostluk	3,34	.83	.025	-.024	.011	.413**	.544**	1	.542**	.252**	(.93)
7.Güven	2,86	.83	.070	.065	.055	.272**	.309**	.542**	1	.222**	(.86)
8.Kurum Desteği	3,78	.68	-.006	.089	-.016	.151**	.217**	.252**	.222**	1	(.72)

\*\* p&lt;.001 değerinde anlamlı

**3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler**

Araştırma kapsamında görev odaklı liderlik davranışı ile işyeri arkadaşlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmıştır (H<sub>1</sub>). Yapılan basit regresyon analizi sonucunda; görev odaklı liderlik davranışlarının işyeri arkadaşlığı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı katkısının (beta=0.536; p<0,001) olduğu bulunmuş ve Hipotez 1 doğrulanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Görev Odaklı Liderlik ile İşyeri Arkadaşlığı Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		
	Beta	t	p
→			
<b>Görev Odaklı Liderlik</b>	.536	11.178	.000
$R^2$	.287		
$DÜZ.R^2$	.285		
$F$	124.954		
$P$	.000		

Araştırma kapsamında çalışanların yaşam doyumları ile işyeri arkadaşlığı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ise; yaşam doyumunun işyeri arkadaşlığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının (beta=0.413;  $p<0,001$ ) olduğu tespit edilmiş ve Hipotez 2 doğrulanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3. Yaşam Doyumu ile ve İşyeri Arkadaşlığı Arasındaki Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		
	Beta	t	p
→			
<b>Yaşam Doyumu</b>	.413	7.994	.000
$R^2$	.171		
$DÜZ.R^2$	.168		
$F$	63.906		
$P$	.000		

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları doğrultusunda görev odaklı liderlik davranışlarının işyeri arkadaşlığı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerin, çalışma ortamında, diğer çalışanlarla geliştirmiş oldukları etkileşimin yoğunluğunu birtakım bilişsel süreçlerden geçirek değerlendirmeye tabi tutmaları, eşitlik beklentileri açısından anlaşılabilen bir durumdur. Sosyal takas teorisi (Blau, 1964) bağlamında değerlendirildiğinde ise; çalışanların, yöneticileriyle ilgili beklentilerinin tam anlamıyla karşılanmıyor oluşu, kişilerdeki güven, dayanışma, adalet vb. duyguların örselenmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamında bu tür duyguların kişiler üzerinde yarattığı etkiler düşünüldüğünde, yöneticileriyle tatmin edici bir ilişki yaşayamayan çalışanların, bu yöndeki beklenti ve çabalarını diğer çalışma arkadaşlarına yöneltmeleri anlaşılır bir durumdur. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda; görev odaklı liderlik davranışlarının “ilişki”den çok “iş sonuçları”na odaklanmasının ve bu tarz bir ilişki biçiminin doğası gereği “insan” unsurunu ihmal etmesinin, çalışanlarda “değersizlik” hissine neden olabileceği ifade edilmektedir. Çalışanların buna benzer bir algı durumu içinde olmaları, zamanla yaptıkları işe yabancılaşmalarını, duygusal anlamda tükenmişlik hissetmelerini ve kuruma yönelik

bağlılık duygularının yıpranmasını beraberinde getirecektir (Arnold, Connelly ve Ginis,2015; Fatima, Majeed ve Shah, 2018; Goleman, 2014; Yahaya ve Ebrahim, 2016). Hem bu olumsuz duygu durumlarının önüne geçebilmek hem de ihtiyaç duyulan sosyal etkileşimin altyapısı oluşturabilmek amacıyla çalışanların çalışma arkadaşlarıyla yakınlaşmaları ve arkadaşlık ilişkileri geliştirmeleri beklenen bir durumdur. Nitekim ilgili yazında konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları ilişkinin onların duygu ve davranışları üzerinde etkili olduğu (Domfeh, Obuobisa-Darko ve Asare, 2016; Keskes, 2014; Khuong ve Khanh, 2016) ve bu ilişkinin sadece biçimsel kurallara göre şekillendiği durumlarda ise, çalışanların yaşamış oldukları tatminsizlik duygularının üstesinden diğer çalışma arkadaşlarıyla yaklaşılarak geldikleri ifade edilmiştir (Odden ve Sias; 1997; Sias ve Jablin, 1995). Bu doğrultuda ulaşılan sonuçlar aynı zamanda bu çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra, konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda, yöneticisiyle güven ve paylaşım temelli bir ilişki kuramamış olan bir çalışanın, kurum iklimine karşı kuşkulu bir tavır takınabileceği ve çalışma arkadaşlarıyla yakın bir ilişkiden kaçınabileceği ifade edilmiştir. Bu durumun çalışanları olumsuz yönde etkilediği, kendilerini ortamdaki psikolojik olarak “soyutlayarak” sadece verilen “iş” yapmaya yöneldikleri fakat bir süre sonra kendilerini “yalnız” hissederek çalışma ortamıyla ilgili güvenlik duygularının zedelendiği ifade edilmektedir. Ek olarak, birbirini destekleyici ve bilgi paylaşımına dayalı lider-üye etkileşiminin, çalışanların işyeri arkadaşlığı kavramına daha sıcak bakmalarına zemin oluşturabileceği de vurgulanmıştır (Nougarou, 2017). Çalışanların yöneticileriyle iş birliği & güvene dayalı olarak geliştirdikleri iş ilişkilerinin, eş-düzyer çalışma arkadaşlarının kendi aralarında kuracağı arkadaşlık ilişkilerine yön verebileceği araştırmacılar tarafından öne sürülen bir diğer konudur (Mueller ve Lee; 2002; Tse ve Lam, 2008). Bu nedenle, bugüne kadar yapılan çalışmalarda, iş yeri arkadaşlığına zemin oluşturabilecek liderlik davranışlarıyla ilgili farklı bulguların yer alması, gelecekte konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda bu kavram üzerinde etkisi olabilecek değişkenleri de incelemeyi gerekli hale getirmektedir. Örneğin, içinde bulunulan ülke kültürünün, çalışanların işyerindeki arkadaşlık ilişkisine yüklediği anlamı etkilemesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bireyselliğin ve rekabetin ön planda tutulduğu bir çalışma ortamında, çalışanların işyeri arkadaşlığına atfedecekleri anlam ile karşılıklı bağımlılık & beraberlik üzerine kurulmuş toplulukçu bir örgüt ikliminde çalışan bir kişinin arkadaşlık ilişkileriyle ilgili yorumu farklılık gösterecektir. Bu nedenle gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan araştırmalarda ülke/kurum kültürünün arkadaşlık kavramı üzerindeki etkisi araştırılmaya değer görülmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda yaşam tatmininin işyeri arkadaşlığı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Gönüllülük ve karşılıklı paylaşım temelleri üzerine kurulan işyeri arkadaşlıklarının altyapısına bakıldığında, söz konusu ilişkilerin öncelikle güven & samimiyet duygularına dayandığı görülmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamında yaşam doyumu yüksek olan bir kişinin uzun süreli ve ortak paylaşımına dayalı arkadaşlık ilişkileri geliştirmeleri beklenen bir durumdur. Bunun yanı sıra, kişilerin kendi hayatlarıyla ilgili yaşadıkları tatmin duygularını, çalışma ortamında kurmuş oldukları arkadaşlık ilişkilerinde de devam ettirmek istemelerinin, iş yeri arkadaşlığının oluşmasında önemli bir paya sahip olacağı düşünülmektedir. Yaşam doyumu yüksek olan kişilerin yüksek motivasyon düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda, bu kişilerin yaşamları boyunca kazandıkları başarıların, işyerinde geliştirmiş oldukları arkadaşlık ilişkilerini de

olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Yaşamlarıyla ilgili tatmin duygusu yaşayan kişilerin içinde buldukları çalışma ortamına daha kolay uyum sağladıkları ve belirtilen amaçları daha hızlı bir şekilde benimsedikleri bilinmektedir (Erdoğan, 1983). Bu nedenle çalıştığı kurumun değerleriyle uyum içinde olan, tatmin düzeyi yüksek bir çalışanın, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi ve sorunlarına katılımcı bir tutum içinde çözüm üretmeye çalışması beklenen bir durumdur (Özkalp ve Kırel, 2001). Ayrıca, günümüzün çalışma koşulları açısından değerlendirildiğinde, kişilerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri çalışma ortamında, sosyal & duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmelerine imkân sağlayacak arkadaşlık ilişkilerine yönelmeleri şaşırtıcı olmayacaktır. Kişilerin kendi hayatlarıyla ilgili yapmış oldukları pozitif değerlendirmelerin onları olumsuz duygulardan uzaklaştırarak (Diener, 2009) daha uzlaşmacı ve yardımsever bir tutuma doğru yönlendirdiği düşünüldüğünde (Spector, 1997), yaşam tatmini yüksek olan kişilerin sosyal ortamlarda daha sık bulunmak istemeleri ve kurulan yeni arkadaşlıklara kolayca uyum sağladıkları bilinen bir gerçektir. En genel anlamıyla, “kişinin kendi yaşamından duymuş olduğu memnuniyet” olarak kavramsallaştırılan kişilerdeki yaşam doyumu seviyesinin, çalışma ortamında geliştirilen arkadaşlık ilişkileri vasıtasıyla bir adım ileriye taşınması beklenen bir durumdur. Ayrıca bu durum, Festinger (1954)’ın sosyal karşılaştırma teorisi bağlamında değerlendirildiğinde; yaşamın bütününe yönelik ortak inanç ve değerlendirmelere sahip olan kişilerin çalışma ortamında bir araya gelmesiyle oluşan arkadaşlık ilişkilerinin, karşılıklı onay ve sosyal takas mekanizmalarını da açığa çıkarması bakımından önemli görülmektedir. Ortak bilişsel değerlendirmeler ve yaşanan olumlu duygu durumları zemininde kurulu bir arkadaşlık ilişkisinde, tarafların, bu etkileşimin devamını istemeleri & bu doğrultuda çaba göstermeleri yaşam tatminlerinin sürdürülebilir olması açısından ayrıca önemli görülmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamında kişilerin geliştirmiş oldukları arkadaşlık ilişkilerinin ve olumlu bireysel kimliklerinin de yaşam tatmini artıran bir etkisi olduğu söylenebilir (Kasser ve Sheldon, 2009; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama ve Kawakami, 2015; Özdevecioğlu, 2003). Nitekim, Peterson ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, sosyal ortamda yaşanan ve biriktirilen mutlu anların yaşam doyumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, bu iki kavramın verimli çalışma ortamı yaratmada birbirini destekleyici özellikler barındırdıkları ve gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan akademik çalışmalarda birlikte ele alındıklarında, çalışma hayatıyla ilgili birçok olumlu değişkenin önceli olabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışmada, işyeri arkadaşlığına zemin oluşturabilecek öncellerin belirlenmesi amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda görev odaklı liderlik davranışlarının ve kişilerin yaşam doyumu seviyelerinin çalışma ortamında geliştirilen arkadaşlık ilişkileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde birden fazla öncelin etkisi olduğu ve bu öncellerin aynı anda etkileşime girmesiyle bilinenden çok farklı sonuçlara zemin oluşturabildiği düşünüldüğünde, bu çalışmada ortaya konulan modelin, işyeri arkadaşlığı kavramını yakından tanımaya yönelik bir amaca hizmet ettiği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra, çalışma hayatında çalışanların psikolojik & sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi beraberinde kişilerin kariyerleri ile ilgili kaygı duymalarına neden olmakta ve sonu işten ayrılmaya kadar giden olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle, iş yeri arkadaşlığı olgusunu sadece aynı çalışma ortamını paylaşan kişilerin etkileşimi olarak görmekten ziyade “karşılıklı sosyalleşme, sorunları paylaşma ve yardımlaşma” süreci olarak adlandırmanın, bu

ortamda karşılaşılabilecek olumsuz sonuçların önüne geçebilmek adına önemli bir adım olabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek mekanizmalarının kişilerin kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkilediği ve çalışma ortamına daha kolay uyum sağladıkları düşünüldüğünde (Jiang, 2017), kurum yöneticileri tarafından hayata geçirilen yönetim uygulamalarında bu psikolojik mekanizmayı göz önünde bulundurmaları ayrıca önem taşımaktadır. Nitekim, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda iş yeri arkadaşlığının, kurum içinde, “informal bir yapı” (Riordan ve Griffeth, 1995), “sinir sistemi” (Kahn, Nawaz ve Khan, 2013) ve “beyaz alanlar” olarak tanımlanması, bundan sonraki araştırmalarda bu kavramın neden olabileceği sonuçlar üzerinde daha derinlemesine düşünmeye ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada, kurum yöneticilerinin, uygulamalarında ve göstermiş oldukları liderlik davranışlarında, çalışanların duygu, düşünce & isteklerini ön plana almaları, sonuçtan ziyade süreç odaklı olmaları ve biçimsel yapıdan ziyade karşılıklı etkileşime dayalı bir iletişim yöntemini tercih etmeleri, kurumlarda verimli bir örgüt iklimi yaratma noktasında önemli görülmektedir.

## Referanslar

- Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). The antecedent strengthening personorganization fit: Workplace friendship. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (32), 175 – 194.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M. ve Ginis, K. A. M. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481-490.
- Berman, E. M., West, J. P. ve Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences. *Public Administration Review*, 62(2), 217–230.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Butler, J. ve Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.
- Cowley, W. H. (1931). The traits of face-to-face leaders. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 304-313.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Daft, R. L. (2007). *The leadership experience* (International Student Edition). Boston: Cengage Learning.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1263.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde işe gömülmüşlüğü çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 135-146.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Diener, E. (2009). Positive psychology: Past, present, and future. S. J. Lopez ve C.R. Snyder (Ed.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* içinde (7-11. ss.). Oxford: Oxford University Press.

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life. Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E. ve Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7(3), 181-185.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. ve Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28, 195-223.
- Domfeh, K. A., Obuobisa-Darko, T. ve Asare, L. O. (2016). Leadership style and employee behaviour: A reciprocal relationship. *African Research Review*, 10, 1-15.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde kişi değerlemede psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Fatima, T., Majeed, M. ve Shah, S. (2018). Jeopardies of aversive leadership: A conservation of resources theory approach. *Frontiers in psychology*, 9, 1935.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Froneman, M. (2014). *The relationship between the quality of a best friendship and well-being during emerging adulthood*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Johannesburg, Johannesburg.
- Goleman, D. (2014). *Duygusal zekâ*. (Çev. O. Deniztekin, Dü., & B. S. Yüksel) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Heller, D., Judge, T. A. ve Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Jiang, S. (2017). The role of social media use in improving cancer survivors' emotional well-being: a moderated mediation study. *Journal of Cancer Survivorship*, 11(3), 386-392.
- Kasser, T. ve Sheldon, K. (2009). Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: Empirical evidence from four studies. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 243-255.
- Katz, D., Maccoby, N. ve Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation. Part 1*. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi. *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-96.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10, 26-51.
- Khaw, D. ve Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley*, 8, 10-23.
- Khan, I., Nawaz, A. ve Khan, M. S. (2013). Determining the organizational commitment of Academicians in public sector universities of developing



- countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(1), 361-374.
- Khuong, M. N. ve Khanh, L. K. (2016). The influence of leadership styles on employee mood and job performance: A study of hotels and restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(4), 140-147.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- 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.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to business relational exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Mueller, B. H. ve Lee, J. (2002). Leader-Member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. ve Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J. ve Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-143.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theories and practices*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Nougarou, J. C. (2017). *The effect of workplace friendship, team-member exchange and leader-member exchange on organizational citizenship behavior*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). St. Cloud State University, St. Cloud.
- Odden, C. M. ve Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships, psychological climate, and gender. *Communication Quarterly*, 45, 153-166.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Peterson, C., Park, N. ve Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-41.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş ve evlilik tatmininin aracılık rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.

- Riordan, C. M. ve Griffeth, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. G. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY, US: Free Press.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Kamiyama, K. ve Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22, 18-23.
- Sias, P. M. ve Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5- 38.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21, 321-340.
- Sias, P. M., Smith, G. ve Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322-340.
- Sias, P. ve Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273-299.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire form XII*. Columbus: Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. NY: John Wiley & Sons.
- Tse, H. H. M. ve Lam, W. (2008). Transformational leadership and turnover: The roles of LMX and organizational commitment. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016), Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.