

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI BELİRLEYİCİ BİR FAKTÖR OLARAK İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ İNCELENMESİ ÜZERİNE EMNİYET TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA

*A RESEARCH IN THE POLICE ORGANIZATION FOR
EXAMINING WORKPLACE FRIENDSHIP AS A DETERMINING
FACTOR OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*

Yrd. Doç. Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı

Özet

Çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, yol arkadaşı, hastane arkadaşı, asker arkadaşı, hayat arkadaşı derken insanoğlu geçip giden zaman çemberi baskısı altında artık hayatını işyerinde yaşamaya başladıkça işyeri arkadaşından bahseder hale gelmiştir. Günümüz iş yaşamında, çalışanlar, zamanın büyük bir bölümünü "iş"te geçirmektedir ve bu bağlamda kaçınılmaz bir şekilde sosyalleşme ihtiyacına bağlı olarak işyeri arkadaşlıkları oluşmaktadır. İşyeri arkadaşlığının pozitif örgütsel çıktıları desteklediği yazında belirtilmektedir. Dolayısıyla pozitif örgütsel çıktılar ele alındığında, işyeri arkadaşlığının, yazında oldukça fazla incelendiği görülen kavramlardan biri olan örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olup olmayacağı sorusu akla gelmektedir. İşyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik teorik bulgular üzerinde durulmasına rağmen bu kavramlar arasındaki olası ilişkileri açıklamaya çalışan ampirik araştırmaların oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Bu noktada, araştırmanın temel tartışma konusu işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Bu problemi çözümlenmek üzere çeşitli hipotezler oluşturulmuş ve regresyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezler arasında işyerinde arkadaşlık fırsatının örgüte duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı üzerinde etkileri olduğu desteklenmiş ancak normatif bağlılık üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular yazın ile de uyumludur ve bu araştırma işyeri arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik ileride yürütülecek çalışmalara temel oluşturacaktır. Böylece işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olarak kabul edilebileceği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İşyeri Arkadaşlığı

Abstract

The mankind who has begun to live out his life in the workplace under the pressure of the passing time circle has now become mentioning about workplace friendship while he used to speak about their childhood friend, schoolmate, travel friend, hospital friend, army friend or spouse. During the work life of this century, employees have to spend much of their time at work and in this sense inevitably there

appeared workplace friendship due to their socialization needs. In the literature, it is claimed that workplace friendship leads to positive organizational outputs. Therefore, when positive organizational outcomes taken in hand the question comes to mind is whether workplace friendship is a determining factor of organizational commitment (which can be seen as one of the concepts examined very much in the literature). Despite the focus on theoretical findings regarding the relationship between workplace friendship and organizational commitment it is noteworthy that empirical researches which attempt to explain the possible relationship between these concepts were very few. At this juncture, the main argument of this research suggest that workplace friendship has effects on organizational commitment positively. In order to sort this problem out several hypothesis are composed and tested via regression analyses. Among the hypothesis of the research it is supposed that friendship opportunities in the workplace have effects on the affective and continuance commitment to organization but not on the normative commitment to organization. These findings are also compatible with the literature and this research will constitute the base for future studies about the relations between workplace friendship and organizational commitment. Thus, workplace friendship can be regarded as a determining factor of organizational commitment.

Key Words: Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Workplace Friendship

1. GİRİŞ

Arkadaşlık insanlar için gerekli değerlerden biridir ve arkadaşlıklar bireylerin tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Song, 2006: 47). Aristo'nun deyişyle "Arkadaşlık iki ayrı bedende yaşayan tek ruhtur." (Forck, 2011: 72). Böylesine anlamlı bir etkileşim örgütsel davranış alanında da incelenmeye değer bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, yol arkadaşı, hastane arkadaşı, asker arkadaşı, hayat arkadaşı derken günümüz insanı tüm bunların yanında geçip giden zaman çemberi içinde artık hayatını işyerinde yaşamaya başladıkça işyeri arkadaşından bahseder hale gelmiştir. İşyerleri sosyal bağ için giderek daha önemli bir buluşma yeri halini almaktadır (İbrahim ve Dickie, 2010: 48).

İşyeri arkadaşlığı bireyler için önem taşıdığı kadar örgütler için de önem taşımaktadır. O halde işyeri arkadaşlığının hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkilerinden bahsedilebilir (Dotan, 2009). Bireysel düzeyde arkadaşlıklar bireyin sevgi, kabul görme, sosyal etkileşim ile güvenlik ihtiyacını karşılarken, bireysel gerilimleri azaltırken ve stresle mücadele edebilmeyi sağlarken örgütsel düzeyde de iş tatminini geliştirmekte ve etkinlik ve kaliteyi arttırmak üzere destek ve kaynak sağlamaktadır (Milner, Russell ve Siemers, 2010: 205).

İşyerindeki arkadaşlar çalışanlarda bir ait olma hissinin oluşmasına yardım edeceklerdir (Bader, Hashim ve Zaharim, 2013: 95). Bireyler işyerinde kuracakları arkadaşlıklar ile geliştirdikleri sosyal ilişkiler sayesinde hem iş arkadaşlarıyla hem de örgüt ile paylaşımlarını artırma fırsatı yakalayacaktır. Bu paylaşımlar örgütün tüm değerlerinin şekillenmesinde etkili olabileceği gibi birey-örgüt uyumunu da güçlendirecektir. Arkadaşlığın değerini hissettiği bir ortamda çalışmak birey ile örgüt arasındaki bağı da daha anlamlı hale getirecektir. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak yazında bu ilişkiyi irdeleyen oldukça az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu bağlamda, araştırmada öncelikle örgütsel bağlılık ve işyeri arkadaşlığı kavramları üzerinde durularak aralarındaki ilişkinin nasıl şekillendiği kuramsal temeller açısından ele alınmaktadır. Daha sonra emniyet teşkilatı çalışanları ile yürütülen bir araştırma ile işyeri arkadaşlığının örgütsel

bağlılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve buradan hareketle örgütsel bağlılığı belirleyici bir rol üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık

Toplum duygusunun olduğu her yerde var olan bağlılık kavramı toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak sadakati ve sadık olma durumunu ifade etmektedir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 485). Örgütsel yazında sadakat çoğu zaman örgütsel bağlılık kavramında anlam bulmaktadır (Guerrero ve Herrbach, 2009: 1536). Örgütsel bağlılık genellikle örgüte duyulan sadakatin temel unsurlarına sahip olmak olarak tanımlanmaktadır (Lambert ve Hogan, 2012: 64). Ancak elbette örgütsel bağlılık salt sadakatten daha fazlasını ifade etmektedir (Aşan ve Özzer, 2008: 131). Örgütlerin amacına ulaşmasında, çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen işgörenlerin katkısı kuşkusuz önemlidir. (Buluç, 2009: 8). Örgütsel bağlılık en genel anlamda bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil etmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 52). Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını kendi bakış açıları doğrultusunda anlamlandırmaya çalıştıkları için kavramın anlaşılması ve tanımlanması da güçleşmiştir. Bu nedenle yazında çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı yapıldığı görülmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 53; Yüceler, 2009: 447; Tetik, 2012: 277).

Örgütsel bağlılık bireyin örgüt ile özdeşleşmesi (Yavuz ve Tokmak, 2009: 20; İşler ve Özdemir, 2010: 120; Cihangiroğlu, 2011: 10) ve "bireyi örgüte bağlayan güç"tür (Clausen ve Borg, 2010: 183). Örgütsel bağlılık bireyin; (a) örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi ve inanması, (b) örgüt adına çaba sarf etmeye olan istekliliği ve (c) örgütün üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu, olarak tanımlanmaktadır (Yousef, 2003: 1068; Chan ve Qiu, 2011: 1113; Hassan ve Rohrbaugh, 2011: 29). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda ortak bir noktada birleşmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56; Demirel, 2008: 183; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 78). Tutumsal temeli daha çok örgütsel davranış araştırmacılarının bakış açısını yansıtmakta iken davranışsal temeli ise daha çok sosyo-psikolojik bir perspektif ile şekillenmektedir (Kök, 2006: 298). Örgütsel bağlılık tutum açısından ele alındığında bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu vurgulamakta ve genellikle örgüte duygusal veya hissi bağlılık anlamını taşımaktadır. Davranışsal açıdan ele alındığında ise işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirilmektedir (Özutku, 2008: 80; Wu, Lee ve Lin, 2012: 2701).

Örgütsel bağlılığın çalışan ile örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağ (Kılıç, Efeoğlu, Mimaroglu ve Özgen, 2008: 243) olduğu konusunda ortak bir düşünce olmasına rağmen bu bağın niteliği konusundaki farklı görüşler nedeniyle örgütsel bağlılık üzerine çalışan araştırmacılar örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğunu ortaya koymuştur (Gürbüz, 2010: 233). Örgütsel bağlılık tutumsal temel çerçevesinde, Kanter'e göre, *devama yönelik bağlılık*, *kenetlenme (uyum) bağlılığı* ve *kontrol bağlılığı*; Etzioni'e göre, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; O'Reilly ve Chatman'a göre, *uyum* bağlılığı, *özdeşleşme* bağlılığı ve *içselleştirme* bağlılığı; Allen ve Meyer'e göre, duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak sınıflandırılmaktadır. Davranışsal temel çerçevesinde ise Becker'e göre, yan bahis kaynakları olarak nitelendirdiği toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, sosyal roller ile oluşmakta ve Salancik'e göre tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır (Perçin, 2008: 30-47).

Örgütsel bağlılık yazınında en çok kabul gören ve bu konuda genel bir model olma yolunda ilerleyen sınıflandırma Allen ve Meyer'in duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırmasından oluşan örgütsel bağlılık modelidir (Gamble ve Huang, 2008: 898; Conway ve Briner, 2012: 473). Bu sınıflandırmada Allen ve Meyer hem işe bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ayrımı ele almakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenler üzerinde durmaktadır (Çolakoglu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 78). *Duygusal bağlılıkta* çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt ile bütünleşmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58; Kurtulmuş, Kinay ve Gündaş, 2012: 367). *Devam bağlılığı*; çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 89; Li, Ahlstrom ve Ashkanasy, 2010: 194) ve ayrılmanın getireceği maliyetler karşısında örgütsel bağlılığın oluştuğu belirtilmektedir (Brammer, Millington ve Rayton, 2007: 1703; Menard, Brunet, Savoie, Van Daele ve Flament, 2011: 268). *Normatif bağlılık* çalışanların örgütte kalmak için hissettiği gereklilik olarak ifade edilmektedir (Smeenk, Eisinga, Teelken ve Doorewaard, 2006: 2039; Grdinovac ve Yancey, 2012: 8). Duygusal bağlılık arzu ve isteklilik temeline dayanmakta, devam bağlılığı algılanan maliyet temeline şekillenmekte ve normatif bağlılık ise sorumluluk temeline dayanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 39; Yang, Sanders ve Bumatay, 2012: 128).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmalar genellikle örgütsel bağlılığın öncülleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine odaklanmaktadır (He, Lai ve Lu, 2011: 197). Birincisi açısından örgütsel bağlılığı arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörler üzerinde durulması gerektiği, ikincisi açısından da örgütsel bağlılığın örgüt ve birey için doğurduğu sonuçların neler olduğunun incelenmesi gerektiği belirtilebilir. Örgütsel bağlılığın öncülleri konusunda birçok araştırmacı farklı noktalar ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Rai (2012: 62); iş yükü, örgüt büyüklüğü, sosyal destek ve iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olduğunu vurgulamış, Dick (2011: 568) ise örgütsel destek, yönetsel destek, iş ile ilgili unsurlar ve demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmiştir. Demografik nitelikler örgütsel bağlılığa ilişkin en yaygın biçimde incelenen öncül unsurlardır (Qiao, Khilji ve Wang, 2009: 2317; Brimeyer, Perrucci ve Wadsworth, 2010: 511). Örgüt içindeki güven ortamı (Cho ve Park, 2011: 551; Nambuduri, 2012: 977) ve örgütsel adalet de (Ehrhardt, Shaffer, Chiu ve Luk, 2012: 4182) çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Diğer yandan örgütsel bağlılığın sonuçları ele alındığında; çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması (Guchait ve Cho, 2010: 1242; Garcia-Cabrera ve Garcia-Soto, 2012: 3151), kişisel sorumluluk alma ve bu bağlamda taahhütleri yerine getirmesi (Demirel, 2008: 180), çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri olarak ifade edilebilecek olan örgütsel destek (Özdevicioğlu, 2003: 113) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Gürbüz, 2006: 48) ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilir.

2.2. İşyeri Arkadaşlığı

Arkadaşlık denildiğinde çoğu zaman iş dışındaki kişiler akla gelmektedir. Oysaki işyerinde iş dışındaki arkadaşlarımızla geçirdiğimizden daha çok zaman harcarız. O halde işyerinde neden arkadaşlık kurmayalım ki? (Forck, 2011: 71). Sosyal etkileşim çoğu zaman temel bir insan ihtiyacı olarak açıklanmaktadır ve işyerinde de karşımıza çıkmaktadır (Milner Russell ve Siemers, 2010: 204). Schutz'un FİRO Modeli (The Fundamental Interpersonal Relations Orientation) de "insanlar insanlara ihtiyaç duyar" önermesinden hareketle insanların duygularını ve bu duyguların onların arkadaşlık ilişkilerini ve verimliliklerini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktadır. Model, bireysel davranışların bu içsel ihtiyaçları tatmin etmeyi amaçladığını ve her bireyin sosyal etkileşim içinde diğer bireyler ile uyumlu ilişkiler kurmaya

çalıştığını vurgulamakta ve işyeri arkadaşlığına da ışık tutmaktadır (Bader, Hashim ve Zaharim, 2013: 96). Günümüz çalışanları yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmekte ve buna bağlı olarak da çalışanlar arasında işyeri arkadaşlıkları oluşmaktadır (Lee ve Ok, 2011). Yakın çalışma, benzer çalışma konumları, paylaşılan değerler ve amaçlar ile birlikte işyerinde arkadaşlıklar kurulmaktadır (Pakeeza, Haris ve Sajjad, 2011: 669).

İşyeri arkadaşlığı, karşılıklı güven, bağlılık, karşılıklı beğeni ve paylaşılan ilgi alanlarını veya değerleri içeren özel olmayan işyeri ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Berman, West ve Richter, 2002: 218). Bununla birlikte işyeri arkadaşlığı iş ilişkilerinden farklı olarak ele alınmalıdır. Her ikisi de örgütteki sosyal çevre içinde ortaya çıkmaktadır, ancak, iş ilişkileri, iş rolleriyle, zorunlu olarak ve iş akışı içinde düzenlenerek oluşmasına karşın işyeri arkadaşlığı gönüllü etkileşimler ile oluşmakta ve odak noktası bireysel olmaktadır (Mao, Hsieh ve Chen, 2012: 248-249; Sias, Gallagher, Kopaneva ve Pedersen, 2012a: 240). İşyeri arkadaşlığı; bireyler arasındaki benzerlikler, kişilik, yaşam durumu gibi bireysel faktörler ve fiziksel yakınlık, paylaşılan görevler, işle ilgili problemler ile örgütsel sosyalleşme gibi durumsal faktörler ile çalışanların birbirleriyle etkileşim kurma fırsatlarının oluşmasıyla başlamaktadır (Sias, Pedersen, Gallagher ve Kopaneva, 2012b: 255; İbrahim ve Dickie, 2010: 51). Örgütsel faaliyetlere katılma ve birbirleri ile iletişim kurma imkanı daha fazla olan çalışanlar için arkadaşlık geliştirme fırsatının da daha fazla olacağı ifade edilebilir (Song, 2006: 49). Örgütler, ortak paylaşımları olanları birbirine yakın alanlara yerleştirmek gibi birçok yolla işyeri arkadaşlıklarının kurulmasını sağlayacak ideal bir çevre oluşturmaktadır (Morrison ve Nolan, 2007: 34).

İşyerindeki arkadaşlığın gelişimi üç aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir. Birinci aşama "tanıdık"lıktan arkadaşlığa geçişi, ikinci aşama "arkadaşlık"tan yakın arkadaşlığa geçişi ve üçüncü aşama ise "yakın arkadaşlık"tan iyi arkadaşlığa diğer bir ifadeyle dostluğa geçişi ifade etmektedir (Sias, Smith ve Avdeyeva, 2003: 323-324). İşyeri arkadaşlığının oluşum sürecinde taraflar zamanlarını ve çabalarını arkadaşlık kurmaya adanmaktadır ve arkadaşlık taraflara karşılıklı yararlar getirecek ve güçlü sosyal destek sağlayacaktır (Liu, Kwan, Fu, Ping ve Mao, 2013: 568).

İşyeri; resmi, resmi olmayan, erkek ile erkek arasındaki, kadın ile kadın arasındaki, kadın ile erkek arasındaki, üst ile ast arasındaki ya da eşdüzey çalışanlar arasındaki birçok ilişkilerin kaynağıdır. Çalışanlar arasında oluşabilecek bu yoğun ve karmaşık ilişkiler pozitif veya negatif biçimdeki tüm örgütsel çıktılar üzerinde de oldukça etkili olacaktır (Pakeeza, Haris ve Sajjad, 2011: 667). İşyeri arkadaşlıkları iş arkadaşı desteğini geliştirmekte, olumlu bir ortam yaratmakta ve belirlenmiş görevleri tamamlamada iş arkadaşları arasında daha iyi bir iletişim sağlamaya yardımcı olmaktadır (Gordon ve Hartman, 2009: 117). Özzyer vd. (2013: 19), tarafından gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, işyeri arkadaşlığının iş tükenmişliğini azaltarak örgüte olumlu yönde katkı sağladığını vurgulamaktadır. Takım çalışması ile birlikte bir örgütte işyeri arkadaşlığının daha iyi geliştiği de belirtilebilir (Lin, 2010: 55). Yumuşak (2008: 250), işyerinde verimliliği arttıran en önemli faktörlerden birinin sağlıklı iletişim olduğunu ve bunun sağlanmasında işyeri arkadaşlığının çalışanlar arasında en kabul gören unsurlardan biri olarak gözlemlendiğini belirtmektedir. İşyeri arkadaşlığı, işgücü devir hızını belirleyerek çalışanların işten ayrılma veya ayrılmama nedenlerini ortaya koyan faktörlerden biri olarak da ifade edilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Toker (2007: 609) yaptığı araştırmada, işyeri arkadaşlığını iş doyumunun alt bir boyutu olarak incelerken çalışanların yaşları ilerledikçe işyeri arkadaşlığına daha fazla önem verdiği üzerinde durmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları oluşturmaya ve inşa etmeye yönelik değişimler çoğunlukla örgütler tarafından desteklenmektedir (Gordon ve Hartman, 2009: 116).

Her ne kadar mevcut literatür işyeri arkadaşlığının pozitif yönleri üzerinde duruyor olsa da bu arkadaşlık ilişkilerinin karanlık bir yüzü de bulunmaktadır (Sias, 2009: 70). İşyeri arkadaşlığı destek ve sosyalliği beraberinde getirirken arkadaşça bir işyeri genel olarak pozitif örgütsel çıktılar ile ilişkili olacaktır, ancak, sosyal ilişkiler ödülleri kadar maliyetlere de yol açabilir (Morrison ve Nolan, 2007: 34). İş arkadaşları ile geçirilen zamanın miktarı düşünüldüğünde kaçınılmaz olarak oluşan işyeri arkadaşlıkları bir şans gibi görünüyorsa da taraflar yer alabilecekleri riskleri de fark etmeli ve iş ile arkadaşlık arasındaki çizgiye saygı duymalıdır (Miller, 1999: 23). Berman, West ve Richter (2002: 219), işyeri arkadaşlığının içerebileceği riskler arasından ön plana çıkan bazılarını romantik işyeri ilişkilerine neden olması, bağımsız muhakeme edebilmeyi zorlaştırması, çıkar çatışmaları durumları oluşturabilmesi ve adam kayırmacılığa izin verilmesine neden olması şeklinde sıralamaktadır. Diğer yandan yöneticiler işyeri arkadaşlığının bu negatif yönlerini şirket politikaları ile yönetilebilir olarak görmektedir (Mao, Chen ve Hsieh, 2009: 256). Riordan ve Griffeth (1995: 152), yöneticilerin işyeri arkadaşlığının gelişimini desteklemeleri gerektiğini vurgularken bunu kötü iş koşullarını düzelterek her derde deva bir ilaç olarak algılamamaları gerektiğini de belirtmektedirler.

2.3. Örgütsel Bağlılık ve İşyeri Arkadaşlığı Arasındaki İlişki

Arkadaşlığı örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerinden biri olarak kabul eden önemli teorik tartışmalar bulunmaktadır. İşyeri arkadaşlığı, sosyal ağ bakış açısından çalışanın örgüt ile olan bağlarının güçlendirilmesiyle sosyal sermayenin incelenmesini temsil etmekte, işin yerleşmişliği açısından çalışana iş ya da örgüt ile bütünleştiren bir bağ olmakta, örgüt kültürü bakış açısından ise örgütte paylaşılan anlamları geliştirerek örgüt kültürünü güçlendirmektedir. Böylece işyeri arkadaşlığıyla birlikte örgütsel bağlılığın da güçleneceği vurgulanabilir (Milner, Russell ve Siemers, 2010: 205). Arkadaşlıkla pozitif olarak güçlenen bir ilişkiye sahip olmak iş arkadaşıyla uyumlu olarak çalışmayı geliştirmenin en iyi yoludur ve böyle bir arkadaşla çalışmak bağlılığa tamamen yeni bir boyut kazandıracaktır. Bunun aksini düşünenler ise iş arkadaşıyla iş ile ilgisi olmayan herhangi bir faaliyette birbirine bağlanmayı önleyen açık bir çizgi çizilmesi gerektiğine inanmaktadır (McCauley, 2002: 13). Eşdüzey çalışanlar birbirlerini kabullendiklerinde çalışanların örgüte bağlılığı çarpıcı biçimde farklılık gösterecektir (Gostick ve Elton, 2008: 21).

İşyeri arkadaşlığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik teorik ve sezgisel ilgiye rağmen bu kavramlar arasındaki olası ilişkileri açıklamaya çalışan araştırmaların az olması dikkat çekicidir. İşyeri arkadaşlığıyla ilgili araştırmaların çoğunlukla arkadaşlığın gelişimini etkileyen faktörleri tanımlamaya, işyeri arkadaşlığına yönelik tutumları belirlemeye ve arkadaşlık halkası içindeki üyelerin özelliklerini incelemeye odaklandığı görülmektedir (Milner, Russell ve Siemers, 2010: 205-206). Dolayısıyla işyeri arkadaşlığının doğasını inceleyen araştırmaların yanı sıra yazında, işyeri arkadaşlığının genelde örgütsel davranış alanındaki farklı çıktılara ve bu araştırma özelinde ise örgütsel bağlılığa yönelik çıktılara nasıl yansıtacağını değerlendiren araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

İşyeri arkadaşlığı bir örgütün verimliliğini arttırabilecek pozitif yönlü örgütsel çıktılar üzerinde etkileyici rol oynayabilecek nitelikte bir davranış biçimidir. Araştırmanın amacı işyeri arkadaşlığının pozitif yönlü örgütsel çıktılardan biri olarak ifade edilebilecek olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin emniyet teşkilatı çalışanları açısından incelenmesi ve bu bağlamda işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olup olmadığının ortaya

konulmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın temel problemi işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici bir rol üstlenip üstlenmediğinin ortaya konulmasıdır. Araştırmada, öncelikle bütüncül bir bakış açısıyla işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde daha sonra da işyeri arkadaşlığına ilişkin yazında ayrı olarak da ele alınan boyutların yine yazında genel olarak kabul görmüş örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olup olmadığına cevap aranmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- **H₁:** İşyeri arkadaşlığı (işyerinde arkadaşlık fırsatı ve işyerinde arkadaşlık algısı) örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- **H₂:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı alt boyutu örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{2a}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı alt boyutu *duygusal bağlılığı* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{2b}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı alt boyutu *devam bağlılığını* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{2c}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı alt boyutu *normatif bağlılığı* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- **H₃:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık algısı alt boyutu örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{3a}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık algısı alt boyutu *duygusal bağlılığı* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{3b}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık algısı alt boyutu *devam bağlılığını* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
 - **H_{3c}:** İşyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık algısı alt boyutu *normatif bağlılığı* pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma, işyeri arkadaşlığının yoğun olarak yaşandığı bir kurum olduğu düşüncesinden hareketle, emniyet teşkilatı çalışanları ile yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütesini ülkemiz emniyet teşkilatına hizmet eden bir "ilçe emniyet müdürlüğü" çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütülmesi sürecinde veri toplamak amacıyla hazırlanan araştırma anket formları gerekli açıklayıcı bilgiler verildikten sonra rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulmasını sağlamak üzere bu ilçe emniyet müdürlüğüne bırakılarak belli bir süre sonra geri alınmak üzere anlaşılmış ve araştırmaya katılmaları için tüm çalışanlara iletilmesi sağlanmıştır. Anket formları geri alındığında katılımcılardan 117 anket geri dönmüş ancak eksik doldurulması gibi nedenlerle dokuz tanesi çıkartılmış ve araştırma evrenini istatistiki açıdan temsil ettiği kabul edilen 108 anket değerlendirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla hazırlanmış olan anket iki bölüm halinde araştırmanın kuramsal temelleri dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise daha önce yürütülmüş araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş iki ayrı ölçekten yararlanılarak çalışanların örgütsel bağlılığı ile işyeri arkadaşlığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere yararlanılan ölçek Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ)'dir. Ölçek, Allen ve Meyer tarafından 24 ifade olarak (Allen ve Meyer, 1990) oluşturulmuş olup daha sonra yine kendileri tarafından 18 ifade olarak da (Meyer, Allen ve Smith, 1993) kullanılmıştır. Ölçek;

duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağıllığı kavramsallaştırmaya dönük çalışmalarında, bir örgütte çalışmayı sürdürmenin bir arzu olduğunun duygusal bağıllık, bir ihtiyaç olduğunun devam bağıllığı ve bir zorunluluk olduğunun ise normatif bağıllık ile yansıtıldığını vurgulamaktadır. Ölçeğin, Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlamasının yapıldığı ve yazında daha önce yürütülmüş araştırmalarda 24 ifade veya 18 ifade içeren iki farklı şekli ile 7'li veya 5'li likert tipi bir ölçek olarak oldukça geniş bir kullanım alanı bulduğu ve kabul gördüğü belirtilebilir (Özdevecioğlu, 2003; Çetin, 2006; Özutku, 2008; Arslantürk ve Şahan, 2012; Receptoğlu, Kılınç, Şahin ve Er, 2013). Bu araştırmada ise ölçeğin 18 ifadeden oluşan hali örgütsel bağıllığı ölçmek üzere kullanılmış ve ölçekten 5'li likert tipi bir ölçek olarak yararlanılmıştır. İfadelerin puanlandırılması (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır.

İşyeri arkadaşlığını ölçmek için ise Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından geliştirilen "İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ölçek, işyerinde arkadaşlık fırsatı ve işyerinde arkadaşlık algısı olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her iki boyuta ilişkin altışar madde bulunmaktadır. 5'li likert tipi bir ölçek olarak tasarlanan bu ölçekteki ifadelerin puanlandırılması da (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır. İşyerinde arkadaşlık fırsatı boyutu işyeri arkadaşlığının örgüt tarafından desteklenip desteklenmediğini belirlemeye yönelik ifadeler içermekte iken işyerinde arkadaşlık algısı boyutu ise örgütte işyeri arkadaşlığının varlığını tespit etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin, yazında daha önce yürütülmüş araştırmalarda altı maddeden oluşan işyerinde arkadaşlık algısı boyutu ile tek boyutlu olarak işyeri arkadaşlığını ölçmek üzere kullanıldığı da görülmektedir (Mao, 2006; Çalışkan, 2011; Liu, Kwan, Fu, Ping ve Mao, 2013). Bu araştırmada ise iki boyutlu hali ile kullanıldığı araştırmalar dikkate alınarak (Morrison, 2009; Dickie, 2009; Lin, 2010;) araştırmanın amacı kapsamında ölçekten iki boyutlu olarak yararlanılmış ve her iki boyut doğrultusunda işyeri arkadaşlığı incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, yararlanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmış, güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin özetleri ile Cronbach Alfa katsayıları aşağıdaki Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin Geçerliliğine ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Cronbach Alfa katsayısı, $\alpha=,792$)				
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yüğü Aralığı	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach Alfa(α)
Duygusal bağlılık	6	,700-,916	26,797	,918
Devam bağlılığı	4	,858-,962	22,772	,956
Normatif bağlılık	6	,635-,861	23,982	,882
<i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,765</i> <i>Barlett küresellik testi: ki-kare=1553,802; sd=120; p=,000</i> <i>Açıklanan Toplam Varyans: %73,551</i>				
İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği (Cronbach Alfa katsayısı, $\alpha=,850$)				
Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Yüğü Aralığı	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach Alfa(α)
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	6	,496-,803	26,328	,788
İşyerinde arkadaşlık algısı	6	,532-,896	28,401	,819
<i>Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,800</i> <i>Barlett küresellik testi: ki-kare=634,459; sd=66; p=,000</i> <i>Açıklanan Toplam Varyans: %54,729</i>				

Örgütsel bağlılık ölçeği için faktör analizi ilk gerçekleştirildiğinde dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ve bu yapıda faktörlerden birinin tek maddeden oluşması nedeniyle bu madde (Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatiflerin kıtlığı olurdu.) çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılmış ve üç faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Bu noktada faktörlerdeki maddelerin faktör yükleri incelendiğinde devam bağlılığı olarak adlandırılan faktörde yer alan maddelerden birinin faktör yükünün oldukça düşük olduğu görülmüş ve bu madde de (Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.) çıkarılarak faktör analizi yinelenmiştir. Böylece araştırma verilerinin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin duygusal bağlılık boyutu için ,700-,916, devam bağlılığı boyutu için ,858-,962 ve normatif bağlılık boyutu için ,635-,861 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenilirlik analizi bulguları açısından ölçeğin tamamı için tespit edilen Cronbach Alfa katsayısı ,792'dir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları ise duygusal bağlılık boyutunda ,918; devam bağlılığı boyutunda ,956 ve normatif bağlılık boyutunda ,882 olarak tespit edilmiştir.

İşyeri arkadaşlığı ölçeği için ise ölçeğin iki faktörlü yapısı bu çalışmada da doğrulanmıştır. İşyeri arkadaşlığı ölçeğinin faktör yüklerinin işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutu için ,496-,803 ve işyerinde arkadaşlık algısı boyutu için ,532-,896 aralığında olduğu bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi bulgularında ise ölçeğin tamamı için ,850 olarak tespit edilen Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin alt boyutları dikkate alındığında işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutu için ,788 ve işyerinde arkadaşlık algısı boyutu için ,819 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada yararlanılan her iki ölçeğe ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular ölçeklerin hem daha önce yürütülmüş çalışmalardaki geçerlilik ve güvenilirliğini doğrulamakta hem de ölçeklerin bu çalışmanın verilerinin değerlendirilmesi için geçerli ve güvenilir kabul edilmesini sağlamaktadır.

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma sürecinde katılımcılardan elde edilen cevaplar sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan istatistiki bir bilgisayar programı aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen bulgularda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sayı ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların %13,9’unu kadınlar, %86,1’ini erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %93,5 ile büyük çoğunluğu evli olduğunu belirtmiştir. %63 ile yine büyük bir çoğunluğu 40 yaş ve üzerinde, bunu takiben yaklaşık %30’u ise 30-39 yaş aralığındadır. Kıdem açısından katılımcıların %35,2’sinin 15 yıl ve üzeri, birbirine oldukça yakın oranlar ile %22,2’sinin 11-14 yıl arası, %18,5’inin 7-10 yıl arası ve %15,7’sinin 3 yıl ve daha az süredir çalıştığını belirttiği görülmektedir. Katılımcıların %58,3’ü yüksekokul ve %38’i lisans eğitimi almıştır.

Tablo 2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik Özellik	Sayı	%	Demografik Özellik	Sayı	%
Cinsiyet			Yaş		
• Kadın	15	13,9	• 20-24 yaş arası	-	-
• Erkek	93	86,1	• 25-29 yaş arası	8	7,4
Medeni durum			• 30-34 yaş arası	11	10,2
• Evli	101	93,5	• 35-39 yaş arası	21	19,4
• Bekar	7	6,5	• 40 yaş ve üzeri	68	63
İşyerinde çalışılan süre			Eğitim durumu		
• 3 yıl ve daha az	17	15,7	• Lise	3	2,8
• 4-6 yıl arası	9	8,3	• Yüksekokul	63	58,3
• 7-10 yıl arası	20	18,5	• Lisans	41	38,0
• 11-14 yıl arası	24	22,2	• Lisansüstü	1	0,9
• 15 yıl ve üzeri	38	35,2			
Toplam	108	100	Toplam	108	100

Araştırmada inceleme konusu olan değişkenlerin birbirleriyle korelasyonları aşağıdaki Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1						
2 Duygusal bağlılık	,566*	1					
3 Devam bağlılığı	,463*	-,222**	1				
4 Normatif bağlılık	,694*	,001	,241**	1			
5 İŞYERİ ARKADAŞLIĞI	,191**	,121	,081	,123	1		
6 İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,269*	,182***	,197**	,093	,796*	1	
7 İşyerinde arkadaşlık algısı	,082	,044	-,028	,113	,890*	,432*	1

*p<0.01 ; **p<0.05 ; ***p<0.10 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde işyeri arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasında ve işyeri arkadaşlığının alt boyutlarından biri olan işyerinde arkadaşlık fırsatı ile genel düzeyde ele alınan örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasındaki bu ilişki örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından

incelenecek olursa işyerinde arkadaşlık fırsatı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile işyeri arkadaşlığı ve alt boyutları arasında istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmadığı gibi işyeri arkadaşlığının diğer boyutu olan işyerinde arkadaşlık algısı ile de örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu bulgular çerçevesinde işyeri arkadaşlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkinin işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutu ışığında duygusal bağlılık ve devam bağlılığına yönelik olarak şekillendiği ifade edilebilir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır ve regresyon analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4 ve Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık-İşyeri Arkadaşlığı Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R ²	Dz.R ²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyeri Arkadaşlığı	,191	,036	,027	4,014 p=,048*	,263	,131	,191	2,004	,048*
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R ²	Dz.R ²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,271	,074	,056	4,175 p=,018*	,779	,283	,287	2,755	,007**
İşyerinde arkadaşlık algısı					-,086	,214	-,042	-,404	,687

*p<0.05; **p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

İşyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini test etmek amacıyla öncelikle işyeri arkadaşlığının iki boyutu birlikte alınarak bağımsız değişken kabul edilmiş ve basit doğrusal bir regresyon analizi yürütülmüştür. Tablo 4'te sunulan bulgulara göre işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (F=4,014, p<0.05; β=,191, p<0.05) ve işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılıktaki değişimin %3,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Daha sonra bu etkinin işyeri arkadaşlığının alt boyutlarından ne düzeyde kaynaklandığını incelemek amacıyla işyeri arkadaşlığının alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'teki bulgulara göre işyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı alt boyutunun örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği bulunmuştur (β=,287, p<0.01) ve işyerinde arkadaşlık fırsatı ile işyerinde arkadaşlık algısı ayrı bağımsız değişkenler olarak ele alındıklarında örgütsel bağlılıktaki değişimin %7,4'lük kısmını açıkladıkları ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ışığında işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin korelasyon analizindeki bulguları destekleyici nitelikte işyerinde arkadaşlık fırsatından kaynaklandığı ve araştırmanın birinci hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Boyutları-İşyerinde Arkadaşlık Fırsatı Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R²	Dz.R²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,269	,072	,063	8,253 p=,005*	,730	,254	,269	2,873	,005*
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R²	Dz.R²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,182	,033	,024	3,636 p=,059***	,332	,174	,182	1,907	,059***
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R²	Dz.R²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,197	,039	,030	4,281 p=,041**	,253	,122	,197	2,069	,041**
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık									
Bağımsız değişken	Model Özeti			Anova	Katsayılar				
	R	R²	Dz.R²	F	B	Std.Hata	β	t	p
İşyerinde arkadaşlık fırsatı	,093	,009	,000	,918 p=,340	,146	,152	,093	,958	,340

*p<0.01; **p<0.05; *** p<0.10 düzeyinde anlamlıdır.

İşyerinde arkadaşlık fırsatı boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini daha ayrıntılı olarak incelemek amacıyla öncelikle örgütsel bağlılık daha sonra ise örgütsel bağlılığın her bir boyutu ayrı ayrı bağımlı değişken alınarak yeniden basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te yer almaktadır. Örgütsel bağlılık genel olarak ele alındığında işyerinde arkadaşlık fırsatının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (F=8,253, p<0.01; β=,269, p<0.01) ve işyerinde arkadaşlık fırsatının örgütsel bağlılıktaki değişimin %7,2'lik kısmını açıklayıcı rol üstlendiği ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılık açısından, işyerinde arkadaşlık fırsatının duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği (F=3,636, p<0.10; β=,182, p<0.10) ve işyerinde arkadaşlık fırsatının duygusal bağlılıktaki değişimin %3,3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Devam bağlılığı açısından da işyerinde arkadaşlık fırsatının devam bağlılığını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği (F=4,281, p<0.05; β=,197, p<0.05) ve işyerinde arkadaşlık fırsatının devam bağlılığındaki değişimin %3,9'unu açıkladığı bulunmuştur. İşyerinde arkadaşlık fırsatının normatif bağlılık üzerinde ise istatistiki açıdan anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla bulgular öncelikle araştırmanın ikinci hipotezini ve ikinci hipotezin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilgili iki alt hipotezini doğrular niteliktedir.

Araştırmanın birinci hipotezi esasında sonraki hipotezlere de ışık tutmaktadır. Ancak yazında gerek işyeri arkadaşlığı gerekse örgütsel bağlılık alt boyutlarının ayrı ayrı ele alındığı

araştırmalar olması ve bu araştırmada da alt boyutlar arasındaki ilişkilerin daha detaylı olarak incelenmesine olanak vermesi nedeniyle bu boyutların ayrı olarak incelendiği hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada araştırmacının üçüncü hipotezini ve alt hipotezlerini test etmek amacıyla yürütülen basit doğrusal regresyon analizi bulgularında ise işyerinde arkadaşlık algısının hem örgütsel bağlılık hem de alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmacının üçüncü hipotezi reddedilmektedir. Nitekim araştırmacının işyeri arkadaşlığının alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen birinci hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları da sadece işyerinde arkadaşlık fırsatının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklanmıştır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Arkadaşlık insanoğlunun yaşamında temel bir ihtiyaç olarak gözlemlenmektedir. Farklı durumların kendine özgü gerekleri içinde kurgulandığı ve bireyin yaşamı boyunca sergilediği rollerle şekillenen farklı kurgular içerisinde hayat arkadaşı, okul arkadaşı, yol arkadaşı ve asker arkadaşı gibi farklı deyişlerde anlam bulduğu görülmektedir. Örgütsel bağlamda ise bireylerarası iletişim mekanizmasının gerekli kıldığı ve günümüz iş dünyasının bireyi işyerinde daha çok zaman geçirmeye yönelten itici güçlerinin ardında ortaya çıkan "işyeri arkadaşlığı" ile bir anlam daha kazanmıştır. İşyeri arkadaşlığının çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanan yapısı bu etkileşimin gerek bireysel gerekse örgütsel düzeydeki sonuçlarının araştırılması ihtiyacını akla getirmektedir. Böyle bir sorgulamadan yola çıkan bu araştırma, işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkileri olup olmadığının ve işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre işyeri arkadaşlığının bütüncül bir bakışla ele alındığında örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra işyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu ortaya çıkmış ancak işyerinde arkadaşlık algısı boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyeri arkadaşlığının hem işyerinde arkadaşlık fırsatı hem de işyerinde arkadaşlık algısı boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisine rastlanmamıştır. Araştırmacının bu bulguları ışığında işyeri arkadaşlığının örgütsel bağlılığı belirleyici bir faktör olabileceği ve bu belirleyici rolünün işyeri arkadaşlığının işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutuna dayanacağı belirtilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular yazındaki araştırmalar açısından da irdelenebilir. Nielsen, Jex ve Adams (2000: 640-641) işyeri arkadaşlığı ölçeğini geliştirdikleri çalışmalarında, işyeri arkadaşlığının her iki boyutunun örgütsel bağlılığın *duygusal bağlılık boyutu* ile güçlü ve pozitif yönlü ilişkili olduğu, işyerinde arkadaşlık algısı boyutunun *devam bağlılığı boyutu* ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olduğu ancak işyerinde arkadaşlık fırsatı boyutunun hissedilir bir ilişki göstermediği ve işyeri arkadaşlığının her iki boyutunun *normatif bağlılıkla* ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmalarında işyerinde arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlık algısını hissedilen çalışanların örgütlerine duygusal olarak daha çok bağlı olduklarını belirttiklerini de vurgulamışlardır. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bulgular Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından yürütülen araştırmacının duygusal ve normatif bağlılığa yönelik bulguları ile benzerlik göstermiştir.

Örgütsel bağlılık ve işyeri arkadaşlığının ele alındığı diğer bir araştırmada ise işyerinde informel ilişkilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin incelenmesi kapsamında; işyerinde arkadaşlık fırsatının iş tatminini belirleyici bir faktör olacağı belirtilerek

işyerinde arkadaşlık fırsatına sahip olma imkanı arttıkça iş tatmininin de aracı etkisiyle birlikte örgütsel bağlılığın artacağı üzerinde durulmuştur Diğer yandan, işyerinde arkadaşlığın varlığı bireyleri işten ayrılmaktan vazgeçiriyor olsa da işyerinde arkadaşlığın varlığına yönelik algının iş tatmini ya da örgütsel bağlılığı etkilemeyeceği çünkü bireylerin arkadaşlığın oluşumunu örgütün sorumlu olmadığı bir durum olarak algıladığı vurgulanmıştır (Morrison, 2004: 120-121). Araştırmadan elde edilen bulgular işyerinde arkadaşlık fırsatının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerindeki etkisine dikkat çekerken yazındaki bu araştırmayı da destekleyici nitelik taşımaktadır.

Araştırmanın bulguları araştırmanın katılımcıları açısından da ele alınabilir. Emniyet teşkilatında yer alanların stresli, yorucu ve ekip çalışmasına dayalı çalışma koşulları dikkate alındığında arkadaşlığı daha da gerekli ve kaçınılmaz kılan bir iş ortamında buldukları söylenebilir. Böyle bir ortamda örgütsel açıdan sunulacak arkadaşlık kurma fırsatlarının onları örgüte daha da bağlayacağı ve duygusal bağlılığı beraberinde getireceği, emek vererek kurdukları arkadaşlıklarının örgütsel iklim içinde desteklenmesiyle örgüt için de özveriye hazır olmaları ve örgüte verdiklerinin aslında onları devam bağlılığına yönelttiği belirtilebilir. Bununla birlikte işyerinde arkadaşlığın varlığının örgütün değil kendi sorumlulukları altında işlerinin karakteristik özelliği sonucu geliştiğine yönelik bakış açılarıyla işyerinde arkadaşlık algısının örgütsel bağlılığa yansımadağı düşünülebilir.

Tüm bunların yanı sıra araştırma konusu yazında örgütsel bağlılık ve işyeri arkadaşlığı ilişkisini irdelemek üzere yapılandırılacak yeni araştırmalara da zemin hazırlayacaktır. Özellikle işyeri arkadaşlığı ile ilgili araştırmalara ve kavramın ülkemizde daha çok incelenmesine ihtiyaç duyulduğu açıktır. İleride yürütülecek araştırmalar işyeri arkadaşlığının örgütsel davranış alanındaki farklı kavramlarla ilişkisini irdelemek üzere tasarlanabilir. Daha farklı örneklem grupları ile kamu veya özel sektörden katılımcıların yer alacağı araştırmalar yapılabileceği gibi araştırma konusu farklı hedef kitleler üzerinde karşılaştırmalı olarak da incelenebilir. Diğer yandan farklı araştırma yöntemleri çerçevesinde ele alınacak araştırmalar da düşünülebilir. Bu doğrultuda yapılandırılacak tüm araştırmaların yazına anlamlı katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, (63): 1-18.
- ARSLANTÜRK, G. ve ŞAHAN, S. (2012). "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ara-Sındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi". *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1): 135-159.
- AŞAN, Ö. ve ÖZYER, K. (2008). "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatminin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *SDÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3): 129-151.
- BADER, H. A. M., HASHIM, I. H. M., ZAHARIM, N. M. (2013). "Workplace Friendships among Bank Employees in Eastern Libya". *Digest of Middle East Studies*, 22(1): 94-116.
- BERMAN, E. M., WEST, J. P. ve RICHTER, M. N. (2002). "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)". *Public Administration Review*, 62(2): 217-230.
- BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 55-74.

- BRAMMER, MILLINGTON, A. ve RAYTON, B. (2007). "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.
- BRIMEYER, T. M., PERRUCCI, R. ve WADSWORTH, S. M. (2010). "Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment". *Social Science Quarterly*, 91(2): 511-530.
- BULUÇ, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57): 5-34.
- CHAN, S. H. ve QIU, H. H. (2011). "Loneliness, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Migrant Workers: Empirical Evidence From China". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5): 1109-1127.
- CHO, Y. J. ve PARK, H. (2011). "Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment". *Public Management Review*, 13(4): 551-573.
- CİHANGİROĞLU, N. (2011). "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi". *Gülhane Tıp Dergisi*, (53): 9-16.
- CLAUSEN, T. ve BORG, V. (2010). "Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being". *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 2(2): 182-203.
- CONWAY, N. ve BRINER, R. B. (2012). "Investigating the Effect of Collective Organizational Commitment on Unit-Level Performance and Absence". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (85): 472-486.
- ÇAKAR, N. D. ve CEYLAN, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- ÇALIŞKAN, C. S. (2011). "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Alguları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 77-92.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T. ve CENGİZ, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 77-89.
- ÇETİN, M. Ö. (2006). "The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics". *The Journal of American Academy of Business*, 18(1): 79-88.
- DEMİREL, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2): 179-194.
- DICK, G. P. M. (2011). "The Influence of Managerial and Job Variables on Organizational Commitment in The Police". *Public Administration*, 89(2): 557-576.
- DICKIE, C. (2009). "Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour". *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1): 128-137.
- DOTAN, Hilla (2009). *Workplace Friendships: Origins and Consequences for Managerial Effectiveness*. The Annual Meeting of the Academy of Management. Chicago, Illinois: Academy of Management.
- EHRHARDT, K., SHAFFER, M., CHIU, W. C. K. ve LUK, D. M. (2012). "National' Identity, Perceived Fairness and Organizational Commitment in A Hong Kong Context: A Test of Mediation Effects". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19): 4166-4191.

- FORCK, M. (2011). "The Role of Friendship in Leadership". *Professional Safety*, May, 71-72.
- GAMBLE, J. ve HUANG, Q. (2008). "Organizational Commitment of Chinese Employees in Foreign-Invested Firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5): 896-915.
- GARCIA-CABRERA, A. M. ve GARCIA-SOTO, G. M. (2012). "Organizational Commitment in MNC Subsidiary Top Managers: Antecedents and Consequences". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15): 3151-3177.
- GORDON, J. ve HARTMAN, R. L. (2009). "Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships". *Atlantic Journal of Communication*, (17): 115-125.
- GOSTICK, A. ve ELTON, C. (2008). "The Power of Peers Can Keep Employees Motivated". *NJBIZ*, July 21, 21.
- GRDINOVAC, J. A. ve YANCEY, G. B. (2012). "How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment". *The Psychologist-Manager Journal*, 15(1): 6-24.
- GUCHAIT, P. ve CHO, S. (2010). "The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in the Service Industry in India: The Mediating Role of Organizational Commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8): 1228-1247.
- GUERRERO, S. ve HERRBACH, O. (2009). "Manager Organizational Commitment: A Question of Support or Image?". *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7): 1536-1553.
- GÜNEŞ, İ., BAYRAKTAROĞLU, S. ve KUTANİS, R. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 481-497.
- GÜRBÜZ, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- GÜRBÜZ, S. (2010). "Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 229-240.
- HASSAN, S. ve ROHRBAUGH, J. (2011). "The Role of Psychological Climate on Public Sector Employees' Organizational Commitment: An Empirical Assessment for Three Occupational Groups". *International Public Management Journal*, 14(1): 27-62.
- HE, Y., LAI, K. K. ve LU, Y. (2011). "Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence from Hotel Industry of China". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 197-217.
- İBRAHİM, E. ve DICKIE, C. (2010). "A Conceptual Model of the Human Resource Climate Dimensions That Influence the Development of Workplace Relationships". *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(2): 47-60.
- İŞLER, D. B. ve ÖZDEMİR, Ş. (2010). "Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 115-142.
- KILIÇ, K. C., EFEÖĞLU, E., MİMAROĞLU, H. ve ÖZGEN, H. (2008). "Adana İli'ndeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 241-254.
- KÖK, S. B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-317.

- KURTULMUŞ, M., KİNAY, İ. ve GÜNDAŞ, A. (2012). "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Yönetici Kaynaklı Sorunlara Göre İncelenmesi". *International Journal of Social Science*, 5(7): 365-374.
- LAMBERT, E. G. ve HOGAN, N. L. (2009). "A Test of The Importation and Work Environment Models: The Effects of Work Ethic, Importance of Money, and Management Views on the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff". *Journal of Crime and Justice*, 32(1): 61-92.
- LEE, J. H. ve OK, C. (2011). Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance. *The 16th Annual Graduate Education and Graduate Students Research Conference in Hospitality and Tourism Proceedings*. Texas: University of Houston.
- LI, Y., AHLSTROM, D. ve ASHKANASY, N. M. (2010). "A Multilevel Model of Affect and Organizational Commitment". *Asia Pac J Manag.*, (27): 193-213.
- LIN, C. T. (2010). "Relationship Between Job Position, Job Attributes, and Workplace Friendship: Taiwan and China". *Journal of Technology Management in China*, 5(1): 55-68.
- LIU, J., KWAN, H. K., FU, P. P. ve MAO, Y. (2013). "Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (86): 564-584.
- MAO, H. Y. (2006). "The Relationship Between Organizational Level and Workplace Friendship". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10): 1819-1833.
- MAO, H. Y., HSIEH, A. T. ve CHEN, C. Y. (2012). "The Relationship Between Workplace Friendship and Perceived Job Significance". *Journal of Management and Organization*, 18(2): 247-262.
- MAO, H. Y., CHEN, C. Y. ve HSIEH, T. H. (2009). "The Relationship Between Bureaucracy and Workplace Friendship". *Social Behavior and Personality*, 37(2): 255-266.
- MCCAULEY, C. (2002). "Should executives have friends at work?". *Leadership in Action*. 22(5):13.
- MENARD, J., BRUNET, L., SAVOIE, A., VAN DAELE, A. ve FLAMENT, A. (2011). "Crossnational Deviance in the Workplace: Diverging Impact of Organizational Commitment in Canada and Belgium". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2): 266-284.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. ve SMITH, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- MILLER, M. (1999). "Recognize Risks of Workplace Friendships". *Credit Union Magazine*, 65(1): 23.
- MILNER, K., RUSSELL, J. ve SIEMERS, I. (2010). "Friendship in Socially Isolating Work Environments". *South African Journal of Psychology*, 40(2): 204-213.
- MORRISON, R. L. (2004). "Informal Relationships in the Workplace: Associations with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions". *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3): 114-128.

- MORRISON, R. L. (2009). "Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Outcomes". *Sex Roles*, (60): 1-13.
- MORRISON, R. L. ve NOLAN, T. (2007). "Too Much of a Good Thing? Difficulties With Workplace Friendships". *Business Review*, 9(2): 33-41.
- NAMBUDIRI, R. (2012). "Propensity to Trust and Organizational Commitment: A Study in The Indian Pharmaceutical Sector". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 977-986.
- 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.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2): 113-130.
- ÖZUTKU, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- ÖZYER, K., KANBUR, A., KANBUR, E. ve SEÇGİN, Y. (2013). Arkadaşlık Mutluluk Getirir mi? İşyeri Arkadaşlığı ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (16-21). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- PAKEEZA, H. M. ve SAJJAD, M. (2011). "Workplace Friendships and Organizational Outcomes". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1): 667-679.
- PELİT, E., BOYLU, Y. ve GÜÇER, E. (2007). "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 86-114.
- PERÇİN, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- QIAO, K., KHILJI, S. ve WANG, X. (2009). "High-Performance Work Systems, Organizational Commitment, and The Role of Demographic Features in The People's Republic of China". *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11): 2311-2330.
- RAI, G. S. (2012). "Organizational Commitment Among Long-Term Care Staff". *Administration in Social Work*, 36(1): 53-66.
- RECEPOĞLU, E., KILINÇ, A. Ç., ŞAHİN, F. ve ER, E. (2013). "Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki". *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6): 603-617.
- 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.
- 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. M. (2009). Workplace Friendship Deterioration. J. M. Harden Fritz ve B. L. Omdahl, (Ed.). *Problematic Relationships in the Workplace* içinde (69-88). New York: Peter Lang Publishing.
- SIAS, P. M., GALLAGHER, E. B., KOPANEVA, I. ve PEDERSEN, H. (2012a). "Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice". *Communication Research*, 39(2): 239-268.

- SIAS, P. M., PEDERSEN, H., GALLAGHER, E. B. ve KOPANEVA, I. (2012b). "Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization". *Human Communication Research*, (38): 253-279.
- SMEENK, S. G. A., EISINGA, R. N., TEELKEN, J. C. ve DOOREWAARD, J. A. C. M. (2006). "The Effects of HRM Practices and Antecedents on Organizational Commitment Among University Employees". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2035-2054.
- SONG, S. H. (2006). "Workplace Friendship and Employees' Productivity: LMX Theory and the Case of the Seoul City Government". *International Review of Public Administration*, 11(1): 47-58.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 37-46.
- TETİK, S. (2012). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286.
- TOKER, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma". *Journal of Yasar University*, 2(6): 591-614.
- WASTI, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (401-410). Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- WU, C. C., LEE, W. C. ve LIN, R. S. J. (2012). "Are Employees More Committed and Willing to Accept Critical Assignments During a Crisis? A Study of Organizational Commitment, Professional Commitment And Willingness To Care During The SARS Outbreak in Taiwan". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2698-2711.
- YANG, H., SANDERS, K. ve BUMATAY, C. P. (2012). "Linking Perceptions of Training with Organizational Commitment: The Moderating Role of Self-Construals". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1): 125-149.
- YAVUZ, E. ve TOKMAK, C. (2009). "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2): 17-34.
- YILMAZ, B. ve HALICI, A. (2010). "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4): 93-107.
- YOUSEF, D. A. (2003). "Validating The Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting". *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 1067-1079.
- YUMUŞAK, S. (2008). "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(3): 241-251.
- YÜCELER, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.