



ÇALIŞMA ARKADAŞLARI ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

THE EFFECT OF COWORKER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Muhammet TORTUMLU¹ - Hasan Hüseyin UZUNBACAK²

Öz

Bu araştırmada, çalışma arkadaşları etkileşiminin, örgütsel bağlılığı ne derece etkilediğinin tespit edilebilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, bir devlet üniversitesinde idari personel olarak görev yapan 221 kamu personeli oluşturmuştur. Veriler kolayda örnekleme yöntemiyle anketle toplanmıştır. Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için pearson korelasyon katsayısı, etki değerinin saptanması için ise basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. İstatistiksel analizlerde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde istatistiksel olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular, alanyazın kapsamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Arkadaşları Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, Sosyal Mübadele Kuramı

Abstract

This study aims at determining how coworker exchange affects organizational commitment. The correlational survey model is used in order to achieve this aim. The sample of the study consists of 221 administrative staff who work at a state university. The data is collected by a questionnaire using the convenience sampling method. Percentage, frequency, arithmetic mean, and standard deviation are used to analyze the data. Pearson correlation coefficient is used to determine the relationship between the variables, and simple linear regression analysis is used to determine the effect value. SPSS 22.0 program is used for statistical analysis. As a result of the study, it has been found out that coworker exchange has affected organizational commitment statistically positively. The findings gathered as a result of the study have been discussed within the scope of the literature.

Keywords: Coworker Exchange, Organizational Commitment, Social Exchange Theory

¹ Öğretim Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, mtortumlu@mehmetakif.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7245-1017

² Doçent Doktor, Süleyman Demirel Üniversitesi, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3297-1659

Makale Türü: Araştırma Makalesi – Geliş Tarihi: xxxx – Kabul Tarihi: xxxxx

DOI:10.17755/esosder.1103087

Atf için: *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2022;21(84): 1675-1687

Etik Kurul İzni: Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulunun 18.10.2021 tarih ve 112/12 sayılı yazısı ile etik açıdan uygun görülmüştür.

1. Giriş

İnsan, duygusal bir varlıktır. Öyle ki, yaşam süresince verdiği kararlarda, ilişkilerinde ve tercihlerinde duygu önemli bir yer tutmaktadır. Duygu, insan zamanının büyük çoğunluğunu alan iş yaşamındaki kararlarında da kritiktir. Bireyin örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkisi duygusal ve rasyonel yaklaşımlar sonucu oluşmaktadır. Özellikle ilişkilerin kurulması, devam ettirilmesi ve güçlendirilmesi duygusal paylaşımlarla gerçekleşerek hem kişiler arasında hem de kişi ile örgüt arasında bir bağ meydana getirebilmektedir. Bu bağın ne şekilde ve nasıl bir süreçle gerçekleşeceği konusu, birçok bilim adamı tarafından dikkate alınmıştır. Nitekim Maslow, gerçekte insanların iyi olduğunu, insanlara sevgi ve güven verildiğinde, onların da karşılık olarak sevgi ve güven vereceklerini ve bu sayede de güven ortamının sağlanacağını ileri sürmüştür (Lowry, 1973, s. 18). Maslow'un bu yaklaşımı, sevgi ve güvenin bu süreçte önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Modern organizasyonlardaki liderler, cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmakla görevlidir. Bu süreçte çalışanın işletmeye bağlılığı önem arz etmektedir. Zira modern çevre, ekonomik belirsizlik, hızlı değişim, devam eden küreselleşme, artan rekabet ve mobil neslin yükselişi, uygulayıcı ve akademisyenlerin daha fazla çalışan bağlılığına odaklanması gerekliliği doğrultusundaki önerilerini ortaya çıkarmıştır (Cohen, 2007; Gibb, 2011; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnitski, 2002; Fornes, Rocco ve Wollard, 2008). Örgütsel davranış yazınında çalışanın örgüte olan bağlılığı örgütsel bağlılık konusu altında ele alınmaktadır. *Örgütsel bağlılık*, çalışanların örgütlerine bağlanması ve kendilerini örgüte bağlama derecesidir (Awamleh, 1996). Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzere üç boyutta ele alınmıştır (Meyer vd., 1991; Meyer ve Smith, 2000). Duygusal bağlılık, çalışanların kimliklerini örgütle tanımlama dereceleri olarak ifade edilmektedir (Savery vd., 1998; McDonald ve Makin, 2000). Devam bağlılığı, bireylerin örgütten ayrılmaları sonucunda ortaya çıkacak maliyet faktörüne bağlı olarak oluşan bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise, çalışanın bağlılığında bireyin içinde bulunduğu toplum normları ve değerlerinin etkili olduğu bağlılıktır (Wiener ve Vardi, 1980).

Özellikle örgütsel bağlılık ölçümlerinde bir çalışanın örgütü ile duygusal bağını açıklayan en kritik boyutunun duygusal bağlılık boyutu olduğu ifade edilmiştir (Allen ve Meyer 1990). Bu bağın oluşmasında çalışan bireyin çalışma arkadaşları ile ilişkisinin rolü önemlidir. Yakın ilişkiler, işyerindeki olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmek, güven ortamının sağlanması ve olumlu bir iklimin yakalanmasında başrolde. Sherony ve Green (2002) bu ilişkilerin düzeyini tanımlamak için, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı'ndan faydalanarak "çalışma arkadaşları etkileşimi" kavramını ortaya atmıştır. Çalışma arkadaşları etkileşimi, aynı yöneticiye bağlı ve aynı yöneticiye rapor veren çalışanlar arasındaki etkileşimdir (Sherony ve Green, 2002). Çalışma arkadaşları etkileşimi, çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesidir (Tortumlu ve Uzunbacak, 2022). Bu ilişkinin kalitesi, çalışma arkadaşları arasındaki saygı, güven ve sadakatle artabilmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı'na başka bir açıdan yaklaşan Foa ve Foa (2012), insanların, sevgi, güven ve sadakat gibi duygularının para ya da parasal karşılığı olan maddeler ile değiştirilemeyeceği görüşünü savunmuştur. Araştırmacılar, sevgi gösterilen kişinin, karşı tarafa yine sevgi ile karşılık vereceğini, güven duygusunun da aynı açıdan karşılık bulabileceğini ifade etmiştir (Yürür, 2019).

Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin davranışlarının, algı ve tutumlara göre farklılaşabileceğini ileri sürmüştür. Yani kişinin davranışlarının altında yatan en temel faktör algı ve tutumlardır (Blau, 1964). Kuram, örgüt tarafından sağlanan sosyal imkanlar, örgüt kültürüne uygun çalışanlardan oluşan ortamların hazırlanması ve desteklerin karşılığında, çalışanların emek ve sadakatini vermeye hazır olacaklarını vurgulamıştır (Cropanzano ve

Mitchell, 2005). Örgütün nitelikli, iletişim becerisi yüksek, empati yapabilen çalışan tercihinde bulunarak uyguladığı insan kaynakları politikaları sonucu, çalışma arkadaşları arasındaki etkileşimin kalitesi artabilir. Bu durum çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt tarafından sağlanan bu ortam, mübadele ilişkisinde sadakat ve bağlılık olarak karşılık bulabilir. Nitekim Sosyal Mübadele Kuramı, örgütlerdeki davranışları incelemek için etkili bir araç olmasına ek olarak lider-üye etkileşimi, takım-üye etkileşimini ve çalışma arkadaşları etkileşimini de desteklemektedir (Liao, Liu ve Loi, 2010; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Çalışma arkadaşları etkileşiminde saygı, güven ve sadakatle ilgili inançlar önemli bir yer tutmaktadır. Yani, çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişkiler sevgi ve güven odaklı olduğunda çalışan örgüte duygusal olarak daha bağlı hale gelebilir. Dolayısıyla çalışma arkadaşları etkileşiminin yüksek olması olumlu örgütsel sonuçları ortaya çıkartabilir. Nitekim yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşları etkileşimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığın pozitif ilişkilerinin olduğu vurgulanmıştır (Chiaburu ve Harrison, 2008; Jung, Song ve Yoom, 2021). Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin kalitesinin artışı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Tam tersi sevgi, sadakat ve uyumun gerçekleşmediği örgütlerdeki çalışanların da örgütsel bağlılıkları olumsuz etkilenebilmektedir. Uyumlu, istikrarlı ve faaliyetlerini etkin yürüten örgütlerdeki çalışanlar, sadakat ve güven duygularına yol açan iyi gelişmiş etkileşimlere sahiptir (Jacobs, 1970). Yapılan araştırmalar, çalışma arkadaşları ilişkilerinin, örgütteki tüm ilişkilere güçlü etkilerinin olduğunu göstermiş ve iyi düzeyde iletişim becerilerine sahip iş arkadaşlarının, çalışanın işyerine dönük olumlu intibaların oluşmasına katkı sağladığını tespit etmiştir (Takeuchi, Yun ve Wong, 2011). Olumsuz ve tatmin edici olmayan çalışma arkadaşları ilişkileri, çalışanların işlerinden ayrılmaları için güçlü bir motivasyondur (Tourangeau vd., 2010). Nitekim işyerinde meydana gelen kaba davranışların, çalışanları yalnızlaştırdığı ve mutsuz ettiği (Tortumlu ve Taş, 2020); zorba davranışların yaşam doyumlarını azalttığı (Tortumlu ve Uzun, 2022); yalnızlığın da çalışanların işten ayrılma niyetlerini tetiklediği tespit edilmiştir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2018; Demirbaş ve Haşit, 2016). Bu bulgu ve araştırmalar örgüt içi etkileşimin, olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkması konusunda kritik olduğunu göstermektedir. Örgüt içi etkileşim, lider-üye etkileşimi (leader-member exchange), takım-üye etkileşimi (team-member exchange) ve çalışma arkadaşları etkileşimi (coworker exchange) olmak üzere üç düzeyde incelenebilir. Lider-üye etkileşimi, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkilerin doğasına odaklanırken, takım-üye etkileşimi, çalışanların üye oldukları takımlarıyla olan ilişkisinin kalitesi ile ilgilidir (Seers, 1989).



Şekil 1: Örgüt İçi Etkileşim (Tortumlu ve Uzunbacak, 2022)

Lider-üye etkileşiminin zayıf olması tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilirken, güçlü etkileşimler örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Sherony ve Green, 2002). Yoğun ve kalabalık iş ortamlarında çalışan iş görenlerin birbirleri ve yöneticileri ile olan ilişkileri daha da önemli hale gelmektedir. Özellikle kamu personeli olarak üniversitelerde görev yapan idari personeller de bu kapsamda ele alınabilir.

Çalışanların birbirleri ile iyi ilişkiler kurarak olumlu etkileşimlere girmesi birlik ve beraberlik duygularını güçlendirebilir ve çalışan kişileri örgüte duygusal olarak daha bağlı hale getirebilir. Tam tersi zorbalık ve kabalık sonucu oluşan olumsuz etkileşimler de çalışma ortamının huzurunun kaçmasına ve dolayısıyla işlerin etkin yürütmesine engel teşkil edebilir. Nitekim yapılan birçok çalışmada zorbalık, mobbing, işyeri nezaketsizliği, örgütsel dışlanma gibi davranışların işten ayrılma niyetini artırdığı, performansı düşürdüğü ve örgütsel bağlılığı zayıflattığı tespit edilmiştir (Kanten, 2014; Erdirencelebi ve Yazgan, 2017; Yoldaş, Kılıç ve Karaman, 2020).

Alan yazın incelendiğinde 1970’li yıllardan sonra örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Özellikle birçok çalışmada çalışan ile yönetici arasındaki ilişkileri kapsayan lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Alev ve Taş, 2020; Çekmecioğlu ve Ülker, 2014; Eisenberger vd., 2010). Ulusal yazın incelediğinde örgüt içi etkileşim bağlamında sadece lider-üye etkileşimine odaklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışma arkadaşları etkileşimi ve takım-üye etkileşimi konuları, kuramsal temelli diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilerek yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışma arkadaşları etkileşimi konusunun ulusal yazında, Tortumlu ve Uzunbacak (2022)’nin ölçek uyarlama çalışması dışında, derleme araştırma yöntemi kullanılarak kuramsal olarak incelendiği görülmüştür (Akgündüz, 2021). Bu araştırmaların dışında başka bir araştırmanın olmaması, bu araştırmayı yerli alan yazında ilk ampirik çalışma olma özgünlüğü kazandırmaktadır. Yurtdışı yazında ise çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğuna yönelik bulgulara rastlanmaktadır (Jung, Song ve Yoom, 2021; Wikaningrum, 2007).

2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, bir devlet üniversitesinde idari personel olarak çalışanların; çalışma arkadaşları etkileşimlerinin, örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koyabilmek adına, ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenlerin birbirleri arasında birlikte değişimin olup olmadığını, muhtemel olarak ortaya çıkan değişimin ne seviyede gerçekleştiğini tespit etmeyi hedefleyen bir araştırma modelidir (Karasar, 2011).

2.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Yukarıda açıklanan kuram ve bulgulardan yola çıkarak bu çalışma, çalışma arkadaşları etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini inceleme gayesindedir. Bu amaca yönelik araştırma soruları aşağıda gösterilmiştir:

1. Çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık eğilimleri ne düzeydedir?
2. Çalışma arkadaşları etkileşimi, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, bir kamu üniversitesinde görev yapan genel idari hizmetler sınıfına mensup kamu görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanmadan önce ilgili kurumdan izin alınmıştır. 2021 yılı sonu itibarıyla bu kamu üniversitesinde 336 genel idari hizmetler sınıfından çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 221 kişiden oluşmaktadır. Evrenin %65,8’ine ulaşılmıştır. %95 güven aralığında evrenin 500 olması durumunda 217 örneklemin yeterli olduğu anlaşılmıştır (Saunders vd., 2000). Örneklem oluşturulurken, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, birincil veriye hızlı ve ekonomik şekilde ulaşmayı sağladığından kullanılmıştır. Araştırma uygulanması sırasında

katılımcıların gönüllü katılımına dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanlara yönelik detaylı bilgiler Tablo 1’de gösterime sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklemeye Ait Bulgular

Faktör	Değişken	n	%
Cinsiyet	Kadın	60	27,1
	Erkek	161	72,9
Medeni Durum	Evli	170	76,9
	Bekâr	51	23,1
Yaş	20-29 arası	18	8,1
	30-39 arası	99	44,8
	40-49 arası	81	36,7
	50 ve üstü	23	10,4
Kıdem	1-10 arası	81	36,7
	11-20 arası	90	40,7
	21 ve üstü	50	22,6
Öğrenim Durumu	İlkokul	8	3,6
	Lise	36	16,3
	Ön lisans	27	12,2
	Lisans	103	46,6
	Lisans Üstü	47	21,3
Toplam Katılımcı Sayısı		221	100,00

Tablo 1’de gösterime sunulduğu gibi katılımcıların %27,1’inin (n=60) kadın, %72,9’unun (n=161) erkek olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %76,9’u (n=170) evli, %23,1’i (n=51) ise bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 39’dur. Araştırmaya katılanların %36,7’si (n=81) 1-10 yıl, %40,7’si (n=90) 11-20 yıl ve %22,6’sı (n=50) 21 ve üstü yıl kıdeme sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların %3,6’si (n=8) ilkokul, %16,3’ü (n=36) lise, %12,2’si (n=27) ön lisans, %46,6’sı (n=103) lisans ve %21,3’ü (n=47) lisansüstü mezuniyete sahiptir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama araçlarından ilki, çalışanların demografik bilgilerinin sorulduğu kişisel bilgi formudur. Bu formda, katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve öğrenim durumları sorulmuştur. Bu formda etik değerlere aykırı, kişiye özel bilgilere yönelik sorulardan kaçınılmıştır. İkinci kısımda, katılımcılara çalışma arkadaşları etkileşimi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ifadeleri sunulmuştur. Tüm bu uygulama süreçlerinden önce etik kurul onayı için başvuru yapılmış ve onay gelene kadar beklemede kalınmıştır. Akabindeki tüm süreçlerde yayın etik kurallarına hassasiyet gösterilmiştir.

Çalışma Arkadaşları Etkileşimi Ölçeği (ÇAEÖ). ÇAEÖ, Sherony ve Green (2002) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türk kültürüne uyarlaması ise Tortumlu ve Uzunbacak (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipinde, toplamda 5 maddedir. ÇAEÖ’de “Kendimi çalışma arkadaşlarıma yakın hissediyorum.” ve “Çalışma arkadaşlarım, kişisel olarak işte yaşadığım problemlerimi çözmeme yardım etme konusunda çaba harcar.” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, bireyin çalışma arkadaşları etkileşimi düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Ölçek, tek boyutludur. ÇAEÖ’nün Cronbach’s alpha iç tutarlık katsayısı .84’tür (Tortumlu ve Uzunbacak, 2022).

ÇAEÖ’nün araştırmada uygulanabilmesi için geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak ÇAEÖ’nün yapı geçerliğini sağladığını

kanıtlayabilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, ÇAEÖ'nün model veri uyumunun kabul edilebilir seviyelerde olduğu anlaşılmıştır ($X^2=2,962$, $sd=5$, $p=,000$, $CFI=,98$, $IFI=,98$, $NNFI=,98$, $RMSEA=,013$). Bu değerler mükemmel uyumun gerçekleştiğini kanıtlar niteliktedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu aşamada elde edilen veriler ÇAEÖ'nün araştırmada uygulanabilmesi için yeterli seviyede geçerli olduğunu göstermektedir (Kline, 2014). İkinci olarak, elde edilen puanların güvenilir olduğunu iddia edebilmek için Cronbach alfa iç tutarlık katsayısına bakılmış, Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısının .85 olduğu görülmüştür. Bu aşamada elde edilen veriler ÇAEÖ'nün araştırmada kullanılabilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ): Araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin yalnızca duygusal bağlılık boyutu alınmıştır. Meyer ve Allen (1991) yaptıkları araştırmada, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın duygusal bağlılıktan yüksek derece etkilendiğini ve duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığı temsil eden temel bileşen olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, çalışanların davranışlarını ve duygularını en güçlü şekilde etkileyen, bireysel algıları ve tepkileri şekillendiren duygusal bağlılığın örgütsel bağlılığın çekirdeği olarak kabul edilebileceği ifade edilmekte (Mercuria, 2015), araştırmalarda örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla duygusal bağlılığın kullanıldığı görülmektedir (Kwon vd., 2010; Park & Doo, 2020).

ÖBÖ, Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilmiştir. Devam eden yıllarda Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeği tekrar revize etmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlama ve geçerlilik çalışması Yıldırım (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 8 madde ve 5'li likert tipindedir. ÖBÖ'de "Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder", "bu kurumun problemlerini kendi problemim gibi görürüm" ve "Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum" gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekten alınan puanın yükselmesi, bireyin örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Ölçek, tek boyutlu ve Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir (Yıldırım, 2002).

ÖBÖ'nün bu çalışma çerçevesinde kullanılabilmesi adına ilk olarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları DFA analizi yapılarak yapı geçerliği kanıtlanmaya çalışılmıştır. ÖBÖ'nün model uyumunun kabul edilebilir seviyelerde olduğu anlaşılmıştır ($X^2=3,652$, $sd=5$, $p=,000$, $X^2/sd=1,023$, $CFI=,93$, $NNFI=,91$, $RMSEA=,062$, $SRMR=,048$). Bu sonuçlar ÖBÖ'nün araştırmada kullanılabilir düzeyde geçerli olduğunu göstermektedir (Kline, 2014). İkinci olarak, elde edilen puanların güvenilir olduğunu iddia edebilmek için Cronbach's alfa iç tutarlık katsayısına bakılmış, genel iç tutarlık katsayısının .85 olduğu görülmüştür. Bu aşamada elde edilen veriler ÖBÖ'nün araştırmada kullanılabilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2014).

2.4. Verilerin Toplanması

Çalışmaya başlamanın ilk aşaması verilerin araştırma tasarımı çerçevesinde sağlıklı bir şekilde toplanmasıdır. Bunun için ilk olarak etik ilkelere uygunlukla ilgili, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulunun 14.10.2021 tarih ve 112/12 sayılı kararı ile onay alınmıştır. Ayrıca, araştırmanın yürütüldüğü üniversiteden de gerekli izinler alınmıştır. Akabinde öncesinde belirlenen örneklem grubu içerisine giren çalışanlara Covid-19 pandemisi göz önüne alınarak çevrimiçi hazırlanan anket formu ulaştırılmıştır. Araştırmaya gönüllü ve istekli olanlardan, çevirim içi form üzerinden onayları alınmıştır. Akabinde çalışanların ölçekleri kurallar çerçevesinde doldurulması sağlanmıştır. Anket doldurma süreci tahmini olarak 2 dk sürmüştür. Doldurulan ölçekler tek tek gözden geçirilmiş ve veri toplama araçlarının hiçbirinde eksik ve hatalı işaretlemelerin olmadığı görülmüştür.

2.5. Verilerin Analizi

Veri analizine geçmeden ilk olarak veri setinde kayıp verilerin olup olmadığı gözden geçirilmiştir. Bu ölçütü dikkate alarak öncelikle kayıp verinin olup olmadığı test edilmiş, veriler içerisinde kayıp veriye rastlanmamıştır. Akabinde veri setinde tek değişkenli ve çok değişkenli uç değerlerin incelenmesi için z testi yapılmıştır. Örneklem 100'den büyük ise -4.00 ile +4.00 arası referans değeri baz alınabilir (Mertler ve Vannatta, 2016). Yapılan analiz sonucunda z puanının -4.00 ile +4.00 arasında olduğu, dışında bir değere rastlanmadığı gözlenmiştir. Daha sonra veri setinde çok değişkenli uç değer incelemesi için Mahalonobis uzaklık katsayısı testi yapılmış ve sonucunda uç değer ifade eden herhangi bir verinin olmadığı görülmüştür (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007).

Bu araştırma kapsamında çalışma arkadaşları etkileşiminin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ne seviyede etkilediğini tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizi gerçekleştirebilmek için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmelidir. Yapılan kontroller sonucunda değişkenler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.00 ile +1.00 değer aldığı görülmüştür. Bu tespit, verilerin normal dağılım gösterdiğini kanıtlar niteliktedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Bu durum aşırı sapmanın olmadığı göstermektedir. Veriler içinde çoklu bağlantı problemini kontrol etmek adına değişkenler arasındaki ikili korelasyonların katsayıları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ikili korelasyon değerlerinin .90'dan düşük seviyelerde olduğu sonucuna varılmıştır (Çokluk vd., 2014). Ek olarak, veriler içerisinde çoklu bağlantı probleminin tespiti için VIF ve CI değerleri incelenmiştir. Tüm maddelerde VIF değerlerinin 10'dan, CI değerlerinin de 30'dan küçük olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, çoklu bağlantı sorununun olmadığını kanıtlar niteliktedir (Field, 2005). İstatistiksel olarak yapılan DFA analizleri AMOS 21, diğer tüm analiz işlemleri SPSS 22.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak .05 değeri baz alınmıştır.

3. Bulgular

Çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık puanlarının ne düzeyde olduğunu belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla uygulanan çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin sonuçlarına göre elde edilen aritmetik ortalama, standart sapma ve Pearson Korelasyon katsayısı sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Aritmetik Ortalaması, Standart Sapması ve Korelasyon

Değişkenler	\bar{x}	SS	1	2
1. Çalışma Arkadaşları Etkileşimi	3.83	.660	1.00	.441**
2. Örgütsel Bağlılık	3.53	.936		1.00

**p<.01

Tablo 2'ye göre üniversite idari personel olarak çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimi puan ortalamasının 3.83, örgütsel bağlılık puan ortalaması ise 3,53'tür. Bu sonuçlar, kültürümüzde çalışanların, orta düzeylerde çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık puanlarına sahip olduklarını göstermektedir.

Regresyon analizinden önce, çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasında çoklu bağlantı sorunu kontrol edilmelidir. Bu amaçla çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimi ve örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve bu ilişkinin hangi düzeyde olduğunu tespit edebilmek için pearson momentler çarpımı

korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ortaya çıkan korelasyon değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 2’de gösterime sunulmuştur.

Tablo 2’e göre çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu gözlenmektedir ($r=.440$, $p<.01$). Ek olarak ortaya çıkan korelasyon katsayıları incelendiğinde, çalışanların çalışma arkadaşları etkileşimleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ($.30<r<.70$) bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2014). Ortaya çıkan ilişkilerin model kapsamında çoklu bağlantı problemi oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür (Çokluk vd., 2014). Yapılan korelasyon analizi sonucu değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu anlaşıldıktan sonra, çalışanların çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde yordadığını tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonrasında ortaya çıkan değerler Tablo 3’te gösterime sunulmuştur.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R	R ²	F	Sd	B	β	t	p
Sabit					2,740	-	17,510**	.000
Çalışma Arkadaşları Etkileşimi	.441	.195	52,903	1/221	.311	.441	7,273**	.000

** $p<.01$

Tablo 3 incelendiğinde; çalışma arkadaşları etkileşimi değişkeninin, çalışanların örgütsel bağlılık değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca kurgulanan regresyon modelinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($R=.441$, $R^2=.195$, $F(1,221)=52,903$, $p<.001$). Ayrıca çalışma arkadaşları etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta=.44$). Ek olarak çalışma arkadaşları etkileşiminin, çalışanların örgütsel bağlılık puanları üzerinde orta büyüklükte ($.195<R^2$) bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Cohen, 1988). Regresyon katsayıları ile ilgili t-testi sonuçlarına bakıldığında, çalışma arkadaşları etkileşiminin ($t=7,273$, $p<.001$), çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan bu bulgular dikkate alındığında, çalışma arkadaşları etkileşiminin yükselmesiyle birlikte örgütsel bağlılık puanlarının da artacağı söylenebilir. Ayrıca çalışma arkadaşları etkileşimi, çalışanların örgütsel bağlılık puanlarındaki değişkenliğin yaklaşık %20’sini açıklamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), sosyal aktörlerin etkileşimlerinin, bedelleri ve faydalarının olduğunu, sorumlulukları doğurduğunu (Gouldner, 1960) ve sonuçta yüksek kaliteli ilişkilerin gelişmesine yol açtığını öne sürmektedir. Karşılıklı yarar sağlayan, güvene dayalı birliktelikler olgunlaşmayı sağlayacaktır. Kuram, güvenildiğini hisseden kişinin, karşı tarafa da güvenebileceğini; sevildiğine, saygı gördüğüne inanmış kişinin, yine karşı tarafa sevgi besleyip, saygı gösterebileceğine vurgu yapmıştır. Bu karşılıklı etkileşim sağlandığında, olumlu havaya ve uyumluluğa ulaşılabilir. Ancak güvene dayalı, samimi ilişkilerin ortaya çıkabilmesi hem bireylere hem yöneticilere hem de örgüt uygulamaları ve politikalarına bağlıdır. Çalışan bireyler açısından ele alındığında çalışma arkadaşları etkileşimi dostluk ilişkisinin geliştirilmesi ile gerçekleşebilir. Nitekim Foa ve Foa (1974), maddi karşılığı olan şeylerin mübadelesinden ziyade dostluk ilişkilerinin daha etkili sonuçlar doğurduğunu ileri sürmüştür.

Alan yazın incelendiğinde çalışma arkadaşları etkileşimi kavramının Lider-üye Etkileşimi Kuramı ve Sosyal Mübadele Kuramı temel alınarak ortaya çıkarıldığı anlaşılmıştır. Bu çalışma, yabancı yazında kısıtlı, Türkçe yazında bugüne kadar hiçbir araştırmaya konu edilmemiş “çalışma arkadaşları etkileşimi” konusunun, önemli örgütsel sonuçlar doğurabilen “örgütsel bağlılık” davranışı ile ilişkisini ve etkileşimini ortaya koymuştur.

Yapılan araştırma ve analizler sonucunda da çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılığı olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Yani bir çalışanın üyesi olduğu örgütteki çalışma arkadaşları ile kaliteli ilişkileri, çalışana o örgüte daha fazla bağlamaktadır. Tam tersi bireyin çalışma arkadaşları ile olumsuz ilişkileri de örgüte bağlılığını zayıflatmaktadır. Dolayısıyla çalışma arkadaşları etkileşimi olumlu örgütsel çıktılarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar çalışma arkadaşları etkileşiminin iş tatmini (Wikaningrum, 2007), iş performansı (Liu vd., 2021) ve duygusal bağlılıkla (Jung, Song ve Yoon, 2021) pozitif ilişkilerini tespit etmiştir. Wikaningrum (2007)’nin yapmış olduğu çalışmada, bireysel olarak çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Jung, Song ve Yoon (2021)’in yapmış olduğu araştırmada çalışma arkadaşları etkileşiminin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisinin olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, geçmiş yıllarda farklı kültürler ve örneklerde yapılmış araştırmaların, mevcut araştırma sonuçlarıyla benzer olduğunu göstermektedir.

Üniversitelerde görev yapan idari personel, kalabalık iş ortamlarında çalışmaktadır. İşlerin birlikte, birçok kişiye bağlı olarak ilerlemesi çalışanlar arasındaki ilişkilerinin önemini daha da artırmaktadır. Zira çalışanlar arasındaki etkileşimin düşüklüğü, işlerin aksamasına, yavaşlamasına, eksik veya hatalı yapılmasına yol açabilir. Buna ek olarak bu durum, bilgi akış sistemini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla bu ortamlarda işbirliği şarttır. Çalışma arkadaşları etkileşiminin yüksek olması, işbirliğini daha da kolaylaştırdığı ifade edilmiştir (Banks vd., 2014). Ayrıca Korte (2010), yüksek kaliteli çalışma arkadaşları etkileşiminin çalışma arkadaşları arasında bir dostluk ruhu oluşturduğunu ve yeni gelenlerin zor görevlerde veya işte karşılanmayan olumsuz beklentilerin üstesinden gelmesine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar arasındaki etkileşim, yardımlaşma, rollerin doğru algılanması, uyumlu bir ekip çalışması için önemlidir. Çevresindekilerle sosyal bağ kuran çalışanın örgütün normlarına uyum sağlaması ve örgüte duygusal olarak bağlanma eğilimi artabilir. Hollinger (1986), bağlılığı “sosyal bağın duygusal bileşeni” olarak görmektedir. Sosyal bağ, kişilerarası etkileşim sırasında oluşan olumlu ilişkilerle ilgilidir (Venetis ve Ghauri, 2004). Sosyal bağlar, çalışanlar arasındaki işbirliğinin kritik bir faktörüdür (Wägar, 2011). Bir kamu görevi üstlenen üniversite idari personelinin de buldukları üniversiteye bağlılıkları, çalışma arkadaşları etkileşiminden etkilenmektedir.

Tüm bu sonuç ve tartışma, üniversitelerde çalışan idari personelin ve benzer çalışma ortamlarında çalışan çoğu kamu personelinin, buldukları kurumlar içerisinde çalışma arkadaşları ilişkilerinin kalitesini artıracak düzenlemeler yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu sadece, etkin insan kaynakları politikalarını, doğru yöneticiler eliyle uygulayarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca kamu kurumlarındaki insan kaynakları birimleri, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyon ve misyonu ile hareket etmemektedir. Bu misyon farklılaşmasını ortadan kaldırmak, ortaya çıkması muhtemel sorunları engelleyebilir.

Araştırma nicel araştırma yöntemleri ile yapılmıştır. Ancak kurgulanan model nitel araştırma yöntemleri kullanılarak desteklenebilir. Özellikle araştırma dar bir örneklem grubu olan bir devlet üniversitesinin idari personelinin kapsamaktadır. Örgüt içi etkileşim bağlamında çalışma arkadaşları etkileşimi ve takım-üye etkileşimi konularının kuramsal temelli diğer örgütsel davranış konuları ile araştırılması alan yazına önemli katkılar sunacaktır. Özellikle bu konuların, çalışanların işten ayrılma niyeti, iş gören performansı ve iş tatmini konuları ile

türk kültürü çerçevesinde araştırılması alan yazını zenginleştirebilir. Ayrıca bu konunun kuramsal temeli olan birçok konuyla araştırma tasarımı yapılması mümkündür.

Kaynakça

- Akgündüz, Y. (2021). Otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının değişim ilişkilerinin teorik olarak incelenmesi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 73-91.
- Alev, S., & Taş, D. (2020). Lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5), 1611-1619.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Awamleh, N. A. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley
- Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (19. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Çekmecelioglu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38, 291–333.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2. Baskı). Hill- sdale, NJ: Erlbaum.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. (3. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.

- Erdiren Çelebi, M. & Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2): 267-284.
- Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2.Basım)*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357
- Gibb, S. (2011). *Human resource development*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–177.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior* 7(1), 53–75.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jacobs, T.O. (1970). *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Alexandria: HRM Organization.
- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi (22. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kline, P. (2014), *An Easy Guide to Factor Analysis*, Taylor and Francis, Hoboken, NJ
- Korte, R. (2010). ‘First, get to know them’: A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43.
- Kwon, H. H., Han, J. W., Koh, E., & Han, S. (2010). Female dancers’ organizational commitment: its relationship with organizational identification and job satisfaction in Korea. *Asian Women*, 26(3), 51-71.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Liu, J., Lee, A., Li, X., & Li, C. R. (2021). The role of change in the relationships between leader-member exchange/coworker exchange and newcomer performance: A latent growth modeling approach. *Frontiers in Psychology, 12*(1), 1-13.
- Lowry, R. J. (1973). *AH Maslow: An intellectual portrait*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(2), 84-91.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2016). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. (6. Basım). New York: Taylor & Francis.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration, 17*(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & 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.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management, 17*(4), 717-733.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development, 44*(2-3), 105-120.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students: Lecturers' Guide*. University of Surrey.
- Savery, L. K., Travaglione, A., & Firms, I. G. (1998). The links between absenteeism and commitment during downsizing. *Personnel Review, 27*(4), 312-324.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*(1), 118-135.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 542-548.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (5. Edition). Boston, MA: Pearson.

- Takeuchi, R., Yun, S., & Wong, K. F. E. (2011). Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 226–237. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.02.004
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Tortumlu, M., & Uzun, K. (2022). İşyeri zorbalığının çalışanların yaşam doyumu üzerindeki etkisinde umut ve problem çözme becerisinin aracı rolünün incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 220-241.
- Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2022). Çalışma Arkadaşları Etkileşimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 143-157.
- Tourangeau, A. E., Cummings, G., Cranley, L. A., Ferron, E. M., & Harvey, S. (2010). Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *Journal of Advanced Nursing*, 66(1), 22-32
- Venetis, K.A. & Ghauri, P.N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 38 Nos 11/12, pp. 1577-1598, doi: 10.1108/03090560410560254.
- Wägar, K. (2011). Expansive learning in a service system: insights from a study of car-service advisors. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 No. 1, pp. 13-38.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. doi: 10.2307/257021
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker exchange, leader-member exchange, and work attitudes. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(2). 187-215.
- Yıldırım, F. (2002), Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496.
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. *Örgütsel Davranış Kuramları*, İstanbul: Beta Yayınevi.