



ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Mehmet Selman KOBANOĞLU*

Öz

Gittikçe karmaşıklaşan ve belirsizliklerin en belirgin unsur haline geldiği günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarıya ulaşmasında örgüt çalışanlarının amaçlar doğrultusunda tam bir iş birliğinin ve örgüt içinde sağlıklı bir sosyal yapının oluşabilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda örgüt literatüründe örgüt içi ilişkilere yönelik çalışmalara olan ilginin artışı gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmada, örgütlerde gönüllü koordinasyonun sağlanmasında fayda sağlayacak algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli bir işletme bünyesinde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara tam sayım yöntemi ile anket uygulanmış, elde edilen veriler IBM SPSS, AMOS ve Process Makro paket programlarından faydalanılarak analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara içinde demografik bilgilere ilişkin soruların da yer aldığı dört farklı ölçeğin kullanıldığı bir anket uygulanmış, analizler söz konusu anket verileri ile yürütülmüştür. Sonuçlara göre, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmakta, bu ilişkide örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık kısmi aracı rol oynamaktadır. Ayrıca işyeri arkadaşlığı, duygusal bağlılık yoluyla algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki dolaylı ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. Araştırma algılanan örgütsel desteğin iş tatminine etkisinde aracı ve düzenleyici rol oynayan değişkenlerin varlığını ortaya koyması açısından literatüre yeni bir içerik kazandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek, İş tatmini, duygusal bağlılık, İşyeri arkadaşlığı, Aracı ve düzenleyici etki

Jel Kodu: D23, L20, D29

Moderator Role of Workplace Friendship in the Effect of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction Through Affective Commitment

Abstract

In today's business world, which is getting more and more complex and uncertainties have become the most prominent factor, the establishment of a well-functioning cooperation between the employees of the organization in line with the objectives and a solid social structure within the organization have a significantly important place in the success of the organizations. Due to these reasons, it can be said that the interest in studies on intra-organizational relations has increased recently in the organizational literature. In this study, it is aimed to determine the moderator role of workplace friendship in the effect of perceived organizational support, which will be beneficial in ensuring voluntary coordination in organizations, on job satisfaction through affective commitment. The sample of the study consists of white-collar employees working in a large-scale enterprise operating in the province of Kayseri. A questionnaire was applied to the participants within the scope of the research with the full count method, and the data obtained were analyzed by using IBM SPSS, AMOS and Process Macro programs. A survey was applied to the participants, which contains four different scales and some questions about demographic information. Analyzes were carried out with the aforementioned survey data. According to the results, there is a positive and significant relationship between perceived organizational support and job satisfaction, and affective commitment, which is a sub-dimension of organizational commitment, plays a partial mediator role in this relationship. In addition, workplace friendship has a moderating role in the indirect relationship between perceived organizational support through affective commitment and job satisfaction. The

* Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0891-6016>

research adds a new content to the literature in terms of revealing the existence of variables that play a mediating and regulatory role in the effect of perceived organizational support on job satisfaction.

Keywords: *Perceived organizational support, Job satisfaction, Affective commitment, Workplace friendship, Moderated mediation model*

Jel Code: *D23, L20, D29*

1. Giriş

Küreselleşme, baş döndürücü hızla gelişen teknoloji ve dijital yerli kuşağın yaygın olarak kullandığı sosyal medya bir taraftan eski dünyaya ait ne varsa insan hayatından çıkarırken, diğer taraftan yepyeni bir toplumsal yaşam tarzı ve ekonomik ilişkileri gündeme getirmektedir. Böylesine hız kesmeden farklılaşan bir iklimde iş örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabetçi kalabilmeleri ve topluma mal ve hizmet sağlama gibi amaçlarını başarabilmek için yerine getirdikleri faaliyetleri her geçen gün yenileme, güncelleme ve yeni koşullara adapte etme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği ve bilgiye ulaşmanın hiç olmadığı kadar kolaylaştığı günümüz iş dünyasında nitelikli işgücü, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın ve bu avantajı elde tutmanın en önemli unsuru haline gelmiştir. Bu değişimlerle birlikte örgüt-işgören ilişkileri de yeni anlayışlara taşınma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

Örgütler doğaları gereği işbirlikçi sistemlerdir (Krackhardt & Stern, 1988) günümüz yöneticilerinin örgüte kazandırmak zorunda kaldıkları en önemli yeteneklerden biri kuşkusuz iş birliği olmalıdır. Bu durum, örgüt amaçları doğrultusunda koordineli bir biçimde gayret gösteren işgörenlerin birbirlerine olan ihtiyaçlarının farkına varmaları ve o doğrultuda davranış geliştirmelerinin önemini ortaya koymaktadır. Nitekim, Maslow'un (1943) ihtiyaçlar teorisi kapsamında ele aldığı bireylerin kendilerini başkalarına bağlı hissetme isteği, psikologlar tarafından temel bir insan ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Winslow vd., 2019). Belirli bir sosyal ağ yapısına sahip örgütlerin özellikle kriz ortamlarına yanıt vermede diğer örgütlere kıyasla daha etkili olacağı savunulmaktadır (Krackhardt & Stern, 1988). Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerin örgütlerde her zaman önemli bir yer tutacağı rahatlıkla söylenebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının rolünün belirlenmesi ve eldeki bulguları genişletmektir. Çalışma değişkenlerine yönelik modelleme bakımından literatürde benzeri bulunmadığından özgün bir içeriğe sahiptir ve alana bu yönden katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, örgütün bireylerin çabalarına ve katkılarına ne ölçüde değer verdiği, onların iyiliğini ne kadar önemseydiğine (Shore & Wayne, 1993; Zagenczyk vd., 2010), ilişkin algı ile amirlerinden ve/veya iş arkadaşlarından yardım ve tavsiye alma fırsatı sağlama derecesi (Humphrey vd., 2007) ve işgörenlerin örgüt iç çevresinden ihtiyaç duyduğu destek, bilgi ve geri bildirimlerin karşılandığına inanma düzeyi olarak tanımlanabilir (Procidano & Heller, 1983). Algılanan örgütsel destek, özellikle stresli durumlarda beklenmedik sorunları yorumlamaya yardımcı olması ve başkalarıyla etkileşimi teşvik etmesi nedeniyle çalışanlar üzerinde pozitif etkilere sahip olması (Byrne & Hochwarter, 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002), ortaya çıkardığı arkadaşlıkların bireye destek mahiyetinde psikolojik katkılar sağlaması ve ergenlik çağında rol kimliği oluşumundan ileri yaşlardaki yetişkinlerde ölüm oranlarının azalmasına kadar çok sayıda olumlu sonuçlar ile yakından bağlantılıdır (Weiner & Hanum, 2012). Sosyal desteği bireye ihtiyaç duyduğu zamanlarda ailesi, iş arkadaşları ve diğerleri tarafından verilen fiziksel ve duygusal rahatlık olarak tanımlayan Özyer ve Polatçı (2017) sosyal destek algısının işgörenlerin çalışma ve özel hayatları üzerinde önemli etkileri olduğunu

belirtmekte, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans gibi örgütsel değişkenler yanında iş tatmini, tükenmişlik, depresyon ve psikolojik iyi oluş gibi kişisel değişkenlerle de ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Alınan destek ile algılanan destek her ne kadar aynı kavram gibi görünse de, alınan destek diğerleri tarafından sağlanan desteği ifade ederken algılanan destek, yardım davranışının gerektiğinde sağlanacağına olan inancı ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar algılanan desteğin stresli dönemlerde psikolojik sağlığı daha tutarlı bir biçimde etkilemesi nedeniyle alınan desteğe tercih edilir olduğunu göstermektedir (Barrera, 1986; Erol & Bozo, 2012; Norris & Kaniasty, 1996; Turunç & Çelik, 2010). Odden ve Sias (1997), bireyin örgüt içinde gösterdiği çabalarının karşılık bulmadığına, yaptığı iyiliklerin karşılığını alamadığına ilişkin algısı sonucunda depresyon, kafa karışıklığı ve sinirlilik gibi olumsuz duygular yaşadığı ve örgüt içi ilişkilerinin yüzeysel seviyelerde kalabileceğini ifade etmektedirler. Diğer taraftan, bireyin karşılık verebileceğinden ya da istediğinden daha fazla destek alma algısının kendisinde borçlanma ve yükümlülük duyguları oluşturabileceği ve borcunu ödeyememe korkusu nedeniyle oldukça olumsuz duygular uyandırabileceği de görülmektedir (Buunk, 1990; Buunk vd., 1993).

1.2. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı işgörenlerin örgütlerine bağlılığının yoğunluğunu ve istikrarını anlama girişimi olarak akademik camia tarafından büyük ilgi görmüştür (Eisenberger vd., 1990). Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının görece gücü olarak tanımlanmakta ve kavramsal olarak örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir inanç ve kabul, kuruluş adına kayda değer çaba sarf etme istekliliği ve örgüte üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu gibi en az üç faktörle karakterize edilebileceğini ifade etmektedirler. Tanım, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik salt bir sadakatin ötesinde, işgörenlerin örgüt yararına kendilerinden bir şeyler vermeye istekli oldukları aktif bir ilişkinin varlığına dikkati çekmektedir.

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin, örgütün temel değer ve amaçlarını içselleştirme ve bu amaçlar doğrultusunda davranma, kabul edilebilir örgütsel davranışı tanımlayan örtülü ya da açık normları kabul etme ve bunlara göre hareket etme, politika ve prosedürlere bağlı kalma ile günlük faaliyetler esnasında kural ve düzenlemelere uyma davranışı gösterdikleri gözlemlenmektedir (Brief & Motowidlo, 1986).

Allen ve Meyer, (1990), Mowday vd.'nin (1982) bireyin örgütle özdeşleştiği ve örgütte yer almaktan hoşlandığı yönündeki yaklaşımı ile oluşan *duygusal bağlılık*, Becker'in (1960) yeni bir işe girmenin getireceği ek külfetlerden sakınma gibi tereddütleri ortaya koyan *devamlılık bağlılığı* ve Wiener'in (1982) bireyin kişisel olarak katılımında bulunduğu tüm sosyal kurumlara sadakat ve görev bilincini yansıtan bir davranış biçimine uygun hareket etme konusunda ahlaki bir yükümlülüğünü yansıtan *normatif bağlılık* boyutunu da içeren üç boyutlu bir model oluşturmuşlardır. Örgütün değerleri ve hedefleri, işgörenlerin algılarıyla uyumlu hareket ettiğinden örgüte duygusal olarak bağlı olan işgörenlerin örgütleriyle özdeşleştiği, örgüte karşı sadakat duygusu geliştirdiği bilinmektedir (Grund & Titz, 2022). Duygusal bağlılık boyutu, diğer bileşenlere kıyasla örgüt açısından önemli sayılan performans, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle daha güçlü bir şekilde ilişkili (Mercurio, 2015; Meyer & Herscovitch, 2001) olması nedeniyle araştırma örgütsel bağlılığın bu boyutuna odaklanmaktadır.

1.3. İş Tatmini

İş tatmini, işgörenlerin işyeri deneyimlerinden elde ettikleri en önemli örgütsel tutumlardan biri kabul edilmekle birlikte, işgörenlerin örgütsel deneyimlerinin çeşitli yönlerinden haz duyma ve tatmin olma derecesini ifade etmekte, (Cranmer vd., 2016) ve kişisel refah kadar üretkenlikle de doğrudan

bağlantılı olarak algılanmaktadır (Rajput vd., 2016). Locke (1969), iş tatminini kişinin iş değerlerine ulaşmasını kolaylaştırılmasından ve işinde başarılı olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır. Tam tersi bir durumu da iş tatminsizliği olarak tanımlayan Locke (1969), kişinin işinden ne beklediği, işin neyi gerektirdiği ile kendisinin işine ne sunduğu arasında algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir.

İş tatmini, “işgörenin işine yönelik bireysel değerlendirmesine bağlı olarak sergilediği durum” olarak tanımlanmakta, işi tutkuyla yerine getirmek gibi bireysel dinamiklerle ilişkili olmasının yanı sıra, kabul görmek, saygı duyulmak gibi sosyal bileşenlere de bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Taşçıoğlu & Keser, 2020). Katz (1964), üretkenliğin ve kalitenin yükselmesini sağlayacak motivasyonel yola içsel iş tatmininin geliştirilmesi aracılığıyla ulaşılabileceğini ifade etmektedir. Motowidlo (1984), iş tatmini yüksek çalışanların başkalarına karşı düşünceli ve duyarlı davranarak iyi duygularını ifade etmekte olduklarını söylemektedir.

İş tatminini bireyin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan, memnun edici, olumlu bir duygusal durum olarak tanımlayan Morrison (2008) işgörenlerin iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının, çalışanın daha iyi performans göstermesi ve üretkenlik karşıtı davranışlarında belirgin bir azalma oluşması ile sonuçlandığını belirtmektedir. Yazar, diğer taraftan, haksız muamele, sözlü taciz, zorbalık, psikolojik saldırganlık ve taciz dahil olmak üzere olumsuz davranışları düşük iş tatmini ile ilişkilendirmektedir.

1.4. İşyeri Arkadaşlığı

Arkadaşlık, katılımcıların birbirlerine farklı nitelik ya da rollere sahip olan kişiler olarak değil, kişisel (benzersiz bireyler) olarak cevap verdikleri gönüllü veya teklifsiz etkileşimi içeren (Wright, 1984), açıklanması zor ancak derinden deneyimlenebilen (Caroline, 1993) bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Tanımda yer alan “gönüllü” ifadesi, arkadaşlıkların insanlara empoze edilemediğini, seçim ile geliştiğini ve bu ilişkinin arkadaşlığı akrabalık veya amir-ast ilişkileri gibi zorunlu bağlardan ayırt edilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Sias & Cahill, 1998). Örgütlerin sosyal birer yapı biçiminde kurgulanmaları, benzer mesleki deneyimlere sahip insanları bir araya getirmeleri ve onları ortak faaliyetlere dahil etmeleri, iş arkadaşlıklarına uygun bir ortam oluşturmaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde kimi zaman yöneticiler ile astlar arasında arkadaşlıkların geliştiği görülmeye rağmen, aynı düzeydeki çalışanlar arasında arkadaşlık bağlarının daha yaygın olduğu bilinmektedir (Sias vd., 2012). Benzer nitelikleri paylaşan kişiler arasında daha yoğun ilişkilerin varlığı beklentisi ve bir bireye yaklaşan kanalların sayısının eğitimle birlikte artması, Weber’e kadar uzanan rasyonel yapılanma teorileriyle tutarlı görülmektedir (Lincoln & Miller, 1979). Bireyler işyerinde sıklıkla arkadaşlık bağları oluşturmaktadırlar ve bu türden bağların hem arkadaşlık hem de iş ilişkilerine fayda sağlama potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir (Schinoff, 2017).

Literatüre bakıldığında işyeri arkadaşlığının, çalışanların örgüte bağlılığını artırma, morali yükseltme, işten ayrılma niyetini azaltma ve kurumsal katılımı teşvik etme bakımından örgüte katkı sağlamanın yanı sıra iş ve terfi fırsatları bulmada yardımcı olma, önemli kararlarda destek sağlama, çalışmayı daha keyifli hale getirme ve bireysel yaratıcılığı geliştirme gibi işgöreni destekleme açısından önemli örgütsel işlevlere sahip olduğu görülmektedir. Mevcut literatür, işyeri arkadaşlıklarının olumlu yönlerini vurgulama eğiliminde olsa da uygun şekilde yönetilememeleri durumunda işyeri arkadaşlıklarının çalışanlar için stres yaratabileceği, üzerlerinde göze batmayan bir kontrol şekli sağlayabileceği (Sias & Cahill, 1998), ilişki sınırlarını belirsizleştirebileceği, bireyi arkadaşlığa zaman ayırmak zorunda bırakabileceği, işe yönelik dikkati dağıtabileceği (Morrison & Nolan, 2007), aşırı rekabeti teşvik edebileceği (Rahmaningtyas vd., 2022), işyerinde cinsel taciz gibi sonuçlara yol açabilecek romantik ilişkilere, siyasi kırılganlıklara, toplu işten ayrılmalara, adam kayırma ve taraflı kararlar alınması gibi sonuçlara yol açabileceği (Berman vd., 2002) ve dolayısıyla örgütlere risk

oluşturabileceği de ifade edilmektedir. Body ve Taylor'a (1998) göre, işyeri arkadaşlıklarının örgüt içinde araçsal amaçlara hizmet ettiği söylenebilir. Bir başka ifade ile, örgüt üyelerinin arkadaşlık ilişkileri sayesinde örgüte fayda sağladıkları söylenebilirken, örgüte fayda sağladıkları için arkadaş oldukları söylenemez.

İşyeri arkadaşlıkları, çalışanların birbirlerine empati ve ilgi göstermesini içeren “duygusal destek”, örgüt içinde gerekli bilgilerin paylaşılmasını ve var olan sorunların çözümüne yönelik yeni bakış açısı geliştirmeye yardımcı olan “bilgi desteği” ve görevlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan maddi ya da maddi olmayan kaynaklara yahut hizmetlere erişim imkânı sunan “araçsal destek” şeklinde üç farklı destek türü sunmaktadır (Arshad vd., 2021). İşyeri arkadaşlıklarının işgörene sağlamış olduğu destek, örgüt dışı arkadaşların ve aile ilişkilerinin sağlayamayacağı bir biçimde kurumsal bilgi sağlama, işyeri sorunlarını anlama, deneyimleri paylaşma, sorunların çözümüne katkıda bulunma, başarıları takdir etme gibi özelliklerinden dolayı diğer ilişkilerden farklı nitelik taşır (Cranmer vd., 2016).

Örgüt içindeki etkileşimin ve yürütülen işlerin çoğunluğu gayri resmi arkadaşlıklar, bağlantılar ve rastlantısal temaslar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde rastlanılan yakın arkadaşlıklar gibi informel ilişkilerin daha fazla araştırılması yönüne gidilmesinin, örgütsel davranışa ilişkin dinamiklerin daha fazla anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir (Riordan & Griffeth, 1995; Zarankin & Kunkel, 2019). Burada göz önünde tutulması gereken önemli bir detay, özellikle yüksek düzeyde formel örgütlerde arkadaşlık ilişkilerinin kurulması istenen bir durum olmayabilmektedir.

Hem örgütler hem de bireyler için işyeri arkadaşlıklarından pek çok potansiyel fayda elde edilebileceğini belirten Berman vd. (2002), işyeri arkadaşlıklarının bireylerin işlerini yapmalarına yardımcı olan bilgiyi ve desteği artıracığını, başarının önündeki engelleri ortadan kaldırmak suretiyle stresi azaltacağını, işin kalitesine olumlu yönde katkılarda bulunacağını, örgütün bu oluşan destekleyici ve yenilikçi iklimden fayda sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Xiao vd. (2020), işyeri arkadaşlıklarının sosyal etkileşimleri kolaylaştıran daha yatay örgütsel hiyerarşisi nedeniyle günümüzde daha yaygın olarak görüldüğünü ifade etmektedirler.

1.5. Kavramsal Temeller

Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işyeri arkadaşlığı kavramlarının birbirlerinden etkilenebileceklerini düşünmek için dört kavramsal temel göz önünde bulundurulmaktadır. İlk olarak, belirli koşullar kendisine sunulduğunda, bireylerin kendilerine bu faydayı sağlayanlara karşılık vermeye çalıştıklarını ileri süren *sosyal mübadele teorisi* (Social Exchange Theory) dikkat çekmektedir. Blau (1964) taraflar arasındaki mübadelede yer alan belirli faydaların, tarafların iyi niyet jestlerinin birer göstergesi olduğunu ve bu algılanan desteğin bir noktada karşılık bulacağına dair bir güvene dayandığını ifade etmektedir (Settoon vd., 1996). Teori kapsamında Bateman ve Organ (1983), bireyin örgüte ilişkin memnuniyetinin, örgüt yöneticilerinin manipülatif bir yaklaşımdan ileri gelmeyen iyi niyet içeren bilinçli çabalarından kaynaklandığını algılaması ölçüsünde, bu çabalara karşılık vermek isteyeceğini ileri sürmektedirler. İkinci teori Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen, bireylerin kendilerine yardımda bulunan ve destek veren insanların bu davranışlarına karşılık yardım etmesini, zarar vermemesini ileri süren *karşılıklı norm teorisi* (The norm of Reciprocity). Her iki teoriye dayanarak örgütsel desteğin varlığını algılayan işgörenin, bu olumlu muameleye karşılık örgütün başarıya ulaşmasına yardımcı olacak davranışlar içine girmesi (Caesens vd., 2019) ve örgüte son derece bağlı olması (Maan vd., 2020) beklenmektedir.

Çalışmanın içeriği ile kesişen üçüncü kavramsal temel ise, işletme yönetimi, örgütsel psikoloji ve endüstriyel ilişkiler literatürüne dayanan ve disiplinlerarası bir çerçeve oluşturan Saks ve Gruman'ın (2012) *sosyalleşme kaynakları teorisi* (Socialization Resources Theory)'dir. Teori, örgütsel

sosyalleşmeyi “bireylerin yeni bir iş rolüne uyum sağlamak amacıyla gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları edinmiş olduğu süreç” olarak tanımlar. Teoriye göre örgütsel kaynaklara sahip olmanın yakınsak sonuçları olarak çalışanların örgütlerinde başarılı bir biçimde sosyalleşmelerini, uzak sonuçları ise örgüte yönelik genel tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Cranmer vd., 2016)

Son olarak çalışmanın içeriği ile yakından ilişkili olan *örgütsel destek teorisi* (Organizational Support Theory) temel alınmaktadır. Teoriye göre işgörenler, örgütü kişiselleştirmekte ve onu bir değişim ilişkisi geliştirdikleri güçlü ve gerçekçi bir varlık olarak görme eğilimine girmektedirler (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger, vd., 2010; Kurtosis vd., 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002;). İşyeri arkadaşlıkları karşılıklı saygı ve/veya ihtiyaçtan gelişen sosyal destek kaynağı olarak kabul edilirler (Berman vd., 2002). Bununla beraber, işyerinde sahip olunan sosyal destek ve arkadaşlık ölçüleri, iş ile ilgili duygusal yaklaşımları ve görevle ilgili ihtiyaçları karşılamak için erişilen ve sürdürülen yerleşik, güvene dayalı ilişkileri temsil etmektedir. Buradan hareketle, sosyal destek “bir sosyal ağın bireyin stresle başa çıkabilme becerisine fayda sağlamayı amaçlayan psikolojik ve maddi kaynaklar” biçiminde kavramsallaştırılabilmektedir (Winslow vd., 2019).

Bunun yanında çalışmada incelenen değişkenlerin literatürde Bandura'nın ileri sürdüğü (1986) *sosyal bilişsel kuram* (Social Cognitive Theory), Hobfoll (1989) tarafından ileri sürülen *kaynakların korunması teorisi* (Conservation of Resources) ve yöneticilerin astlara yönelik biri yüksek düzeyde güven, açık iletişim, daha az doğrudan denetim, destek sağlama ve astın karar vermede etkili olması diğeri bunların tam tersi yönde daha düşük kalitede bir ilişki olmak üzere iki ana ilişki düzeyinden birini sağladığını ileri süren *lider üye etkileşimi teorisi* (Leader-Member Exchange Theory [LMX]) ile ilişkilendirildiği de görülmektedir (Sias & Jablin, 1995; Xiao vd., 2020).

1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İşgörenlerin örgütte diğerleri tarafından destek gördüklerine ilişkin algıları, örgütte kalma isteklilikleri ve örgütsel başarıları kendi başarıları olarak kabul etme yaklaşımları örgüte olan uyumlarını artıracak ve tatmin düzeylerinin yüksek olmasına neden olabilecektir (İşcan & Naktiyok, 2004). Shore ve Wayne (1993) algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit ederken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişkinin varlığını gözlemlemişlerdir. Bu sonuçlar, örgütte kalmaya ihtiyaç duyan (istihdam bakımından) ve örgüte bu bağla bağlanan bireylerin organizasyonel hedefleri destekleyen ekstra rol davranışlarında bulunmaya daha az eğilimli olduklarını göstermektedir. Eisenberger vd. (1990) yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin standart iş faaliyetleri, işe devamlılık, çalışanın duygusal entegrasyonu (bağlanma), performans ve örgüt yararına yapıcı öneriler getirilmesi ile pozitif yönde ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Araştırma, algılanan desteğin işgörenlerin yenilikçi davranışları ile de pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma sonuçlarını yorumlayan araştırmacılar, algılanan desteğe sahip işgörenlerin gösterilen yüksek çaba karşılığında maaş artışı ve terfi gibi maddi ödüllerin yanında tasvip ve takdir edilme gibi ihtiyaçlarının da karşılanacağına dikkati çekmektedirler. Benzer şekilde örgütsel davranış alanında yapılan başka araştırmalar, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Ring, 2011; Yoshimura, 2003). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler kendi arzuları nedeniyle örgütte yer almaya devam ederken, devam bağlılığı güçlü olan işgörenlerin örgütte yer almaya devam etmelerinin nedeni örgüte olan ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Meyer vd., 1990). Nitekim bir başka çalışmada Meyer vd. (1989), örgüte duygusal bağlılık gösteren işgörenlerin iş başındaki davranışlarının devam bağlılığı ile bağlı olanlardan farklı olduğunu, devam bağlılığına sahip işgörenlerin kurumda kalabilmek için gereken asgari düzeyde performansın biraz daha fazlasını yaptıklarını bulmuşlardır. Araştırmacılar, duygusal bağlılık ile ihtiyaca yönelik bağlılık arasında ayırım yapmanın ve işgörenlerde duygusal bağlılığı teşvik etmenin önemine vurgu yapmaktadırlar.

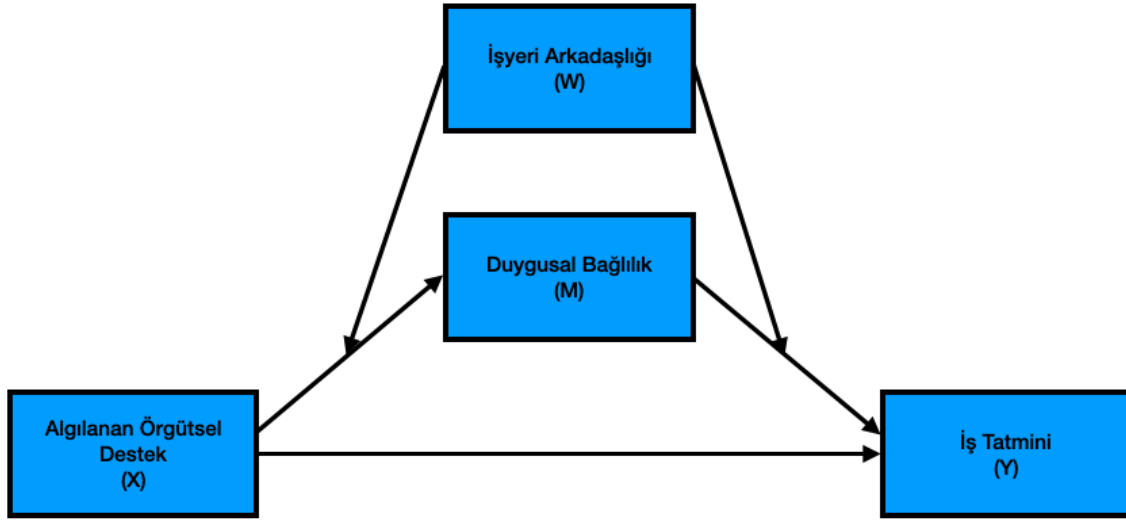
Örgütsel bağlılık hem algılanan örgütsel destek hem de iş tatmini ile ilişkili olduğundan, algılanan örgütsel destek ile tatminin birbirleriyle ilişkili olmaları mantıksal olarak beklenmektedir (Shore & Tetrick, 1991). Örgütsel bağlılığa benzer bir biçimde algılanan örgütsel destek de bir bütün olarak örgüte yönelik tutumsal bir yanıtı temsil etmekte, her iki olgu arasındaki kavramsal benzerliğe (Shore & Tetrick, 1991) ve yapılan araştırmalara (Eisenberger vd., 1990; Eisenberger vd., 1986) bakıldığında her iki kavramın birbiri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüt tarafından işgörene değer verildiği ve önemsendiği algısı, örgütsel üyelik ve rol statüsünün çalışanın öz benliğine sirayet etmesini teşvik edecek ve örgüt ve örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen prososyal davranışlarda artışlar gözlemlenecektir (Eisenberger vd., 1990). Cranmer vd. (2016) tam zamanlı çalışan 207 katılımcı ile yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ile hem dolaylı hem de doğrudan ilişkili olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. To ve Huang (2022), algılanan örgütsel desteğin doğrudan ve dolaylı olarak iş tatmini yoluyla örgütsel bağlılığı etkilediğini ampirik olarak kanıtlamışlardır. Algılanan örgütsel desteğin örgüt hakkında betimsel bir kanı olduğuna inanılırken, iş tatmini duygusal bir tutum olarak kabul edilmekte (Eisenberger vd., 1997), örgütsel bağlılık ölçütleri işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarına odaklanma eğilimindeyken, algılanan örgütsel destek örgütün işgörenlere karşı tutumuna ilişkin algılara odaklanmaktadır (Shore & Tetrick, 1991).

İşyerinde var olan kişilerarası ilişkiler ile iş tatmini arasında yer alan bağlantı hakkında geniş bir literatürün varlığından bahsetmek mümkündür. Genel olarak bakıldığında, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkilere sahip olduğunu algılayan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (İşcan & Sayın, 2010; Winstead vd., 1995). Naktiyok ve İşcan (2019) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa doğrudan anlamlı bir etkide bulunmamasına rağmen, örgütsel güvenin örgütsel destek ile birlikte işgörenlere yansıtılmasının onların örgüte olan bağlılıkları üzerinde daha etkili olacağını ampirik olarak ortaya koymaktadırlar. Diğer taraftan, yöneticilerinin destekleyici olmayan, adaletsiz, güvenilmez ve çalışanların başarılarını tanımaya isteksiz olduğuna inanan işgörenlerin birbirlerine yakınlaştıklarını ve arkadaşlık ilişkilerinin geliştiğini destekleyen çalışmalar mevcuttur (Odden & Sias, 1997; Sias & Jablin, 1995).

İşyeri arkadaşlığının iş tatmini üzerinde etkisini incelemek için Wright'ın (1969; 1978; 1984; 1985) modelinden faydalanan Winstead vd. (1995), modele göre iş arkadaşlarının karşılıklı olarak birbirlerinin genel refahına katkıda bulduklarını ve bu durumun her iki taraf için duygusal açıdan kimi teşvikler sağladığını ileri sürmektedirler. Riordan ve Griffeth (1995) araştırmaları sonunda işyerinde arkadaşlık fırsatlarının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işe katılıma pozitif yönde katkıda bulunurken, işten ayrılma niyetinde önemli miktarda bir azalma sağladığını tespit etmişlerdir. O'Reilly ve Chatman, (1986), örgütsel bağlılığın işe katılım, iş tatmini ve motivasyon yanında iş arkadaşları tarafından gösterilen yakınlığın aranması ile ilişki içinde olabileceğini ifade etmektedirler.

İşyeri arkadaşlığı kapsamında yerli yazına bakıldığında; benzer bir biçimde Avcı (2017), konaklama tesisi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, iş arkadaşı desteğinin iş yaşamı kalitesi ve işgören refahı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin varlığını bulgulamakta, konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir diğer araştırmada Uluçay ve Zengin (2020), işyeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığını saptamaktadırlar. Yavuzkurt ve Kırıl (2018), işyeri arkadaşlığı algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Bir diğer araştırmada Çalışkan (2011), işyeri arkadaşlıklarının ve örgütsel iletişimin işgörenlerin psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu saptamaktadır. Özyer vd. (2013) işyeri arkadaşlığı pozitif yönde gelişim sağladığında çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığını ifade etmektedirler. Bir başka çalışmada ise, işyeri arkadaşlığı ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmaktadır (Karaköy, 2019).

Yukarıda yer alan teorik yaklaşımlar ve literatürde yer alan araştırma sonuçları doğrultusunda çalışmanın değişkenlerine ilişkin oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir;



Şekil 1. *Araştırma modeli*

Şekil 1’de yer alan modelden de görüleceği üzere çalışma, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığını, duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ve algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine varsayılan etkisinin işyeri arkadaşlığı tarafından yönetilip yönetilmeyeceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler üretilmiştir;

H1: Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

H3: İşyeri arkadaşlığı, duygusal bağlılık aracılığıyla algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki dolaylı bağlantılara düzenleyici olarak etki etmektedir.

2. Yöntem

Araştırma geçmişte ya da halen mevcut bir durumu var olan haliyle betimlemeyi amaçlayan, kesitsel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara tam sayım yöntemi ile yüz yüze anket uygulanmış, elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programlarından faydalanılmıştır.

Çalışmada hipotezlerin test edilmesi için moderasyonlu aracılık modeli kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki dolaylı ve dolaysız ilişkiler IBM SPSS için Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro (Model4; Model 58) ile test edilmiştir. Process Macro bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişken üzerinde bir aracı ve/veya bir düzenleyicinin dolaylı etkilerini tahmin etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Guo vd., 2021). Ayrıca çalışmada 5000 Bootstrap (önyükleme) kullanılmış olup, güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler Kayseri’de faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarından uygulanan veri formu aracılığıyla kolayda örneklem yoluyla elde edilmiştir. Toplanan anketlerden boş ve hatalı doldurulanlar çıkarılmış, kalan 458’i analizlerde kullanılabilmiştir.

Katılımcıların %33,4’ ü (N=153) kadın ve %66,6’sı (N=305) erkeklerden oluşmakta ve %65,3’ü (N=299) evli olduklarını belirtmektedirler. Yine katılımcıların %51,2’sinin (N=358) 24-29 yaş aralığında, %28,6’sının (N=131) 30-35 yaş aralığında ve %10,3’ünün (N=47) 35 yaş üstü olduğu gözlemlenmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise, çoğunluğun %51,1 lisans (N=234) diplomasına sahip olduğu bunları sırasıyla %36,9’la (N=169) ön lisans ve %12,0’la (N=55) lisansüstü eğitime sahip olanların takip ettiği görülmektedir.

2.2. Araştırma Süreci

Araştırmaya ilişkin veriler 9-13 Ocak 2023 tarihlerinde Kayseri ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir tesiste çalışmakta olan beyaz yakalılardan toplanmıştır. Verilerin toplanması için işletme yönetiminin onayı alınmış ve çalışanların kurumsal e-postalarına gönderilen form kullanılmıştır. Formun giriş kısmında genel bilgilendirme yapılarak araştırmanın amacı açıklanmıştır. Veri formu anonim olup, katılımcılara ilişkin kişisel bilgileri içermemektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada dört farklı ölçek kullanılmış, anket formu 5’li Likert ölçeği biçiminde, “1- kesinlikle katılmıyorum” ile “5- kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Ölçekler aşağıda verilmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Katılımcıların algıladıkları örgütsel destek düzeyini belirleyebilmek amacıyla Eisenberger ve diğerlerinin (1986) geliştirdiği tek boyutlu ve 36 ifadeden oluşan “Survey of Perceived Organizational Support” ölçeğinin Armeli vd. (1998) tarafından da kullanılan 8 maddelik kısa formundan faydalanılmıştır.

Duygusal Bağlılık Ölçeği: İşgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılığının belirlenmesi amacıyla Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği “Organizational Commitment” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek normatif, devamlı ve duygusal bağlılığı ölçmek üzere üç boyut ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin altı ifadeden oluşan duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ifadeler kullanılmıştır.

İş tatmini Ölçeği: Araştırmada katılımcıların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla, Judge vd. (1998) tarafından geliştirilen “Job Satisfaction” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş ifadeden oluşmaktadır.

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği: Nielsen vd. (2000) geliştirdiği ve 12 ifadeden oluşan “Workplace Friendship Scale” kullanılmıştır. Ölçek işyerinde arkadaşlığın egemen olması ve işyerinde arkadaşlık fırsatı olarak iki boyutlu olarak tasarlanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi sürecinde IBM SPSS, AMOS ve Process Macro paket programları kullanılmıştır. Verilerin güvenilir ve geçerli olduklarının belirlenebilmesi amacıyla Cronbach’s Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile her bir ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları irdelenmiştir. Çalışmada bir bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek), bir aracı değişken (iş tatmini), bir düzenleyici değişken (işyeri arkadaşlığı) ve bir bağımlı değişken (duygusal bağlılık) olması nedeniyle araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasında Hayes (2013) tarafından geliştirilen Model 58 kullanılmıştır.

2.5. Araştırma Etiği

Araştırma öncesi Samsun Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığına başvuruda bulunulmuştur. Etik Kurul Başkanlığının 5.01.2023 tarih ve 2023-7 sayılı kararı alındıktan sonra anket uygulamasına başlanmıştır. Katılımcılar konu hakkında bilgilendirilmiş, gönüllü katılımları sağlanmıştır. Anket formu kişisel veri içermediğinden katılımcılara ilişkin kişisel verilerin gizliliği konusunda herhangi bir tasarrufta bulunulmamıştır.

3. Bulgular

3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada faydalanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Buna göre iş tatmini ölçeği için 0,818, duygusal bağlılık için 0,880, örgütsel destek için 0,932 ve işyeri arkadaşlığı için 0,824 değerleri bulunmuştur. Bulgular ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 1 ölçeklere ilişkin geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 1. Bulgulara ilişkin uyum indeksleri ve kabul aralıkları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Algılanan Örgütsel Destek	İşyeri Arkadaşlığı	İş Tatmini	Duygusal Bağlılık
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,990	,979	,994	,995
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	358	219	767	577
IFI	,950≤IFI≤1,000	,900≤IFI≤,950	,990	,980	,994	,995
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤NFI≤,950	,984	,960	,987	,990
PCLOSE	≥0,05		,257	,226	,560	,468
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,973	,970	,975	,979
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,058	,075	,042	,049
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,983	,958	,989	,989
χ ² /df	,000 ≤ χ ² /df ≤ 2	2 ≤ χ ² /df ≤ 3	2,515	2,929	1,799	2,091

Kaynak: Bayram, A., Buyuksivashoglu, N.M., Seker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *Ilkogretim Online*, 19(1), 147-156. <http://dx.doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>

Tablo 1'de yer alan sonuçlara bakıldığında araştırmada faydalanılan ölçeklerin mükemmel uyum gösterdiği ve geçerlik ve güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği görülmektedir. (Bayram vd., 2020).

3.2. Korelasyon Analizi

Duygusal bağlılığın, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolünün varlığının tespit edebilmesi için Hayes (2013) Model 4 analizi, işyeri arkadaşlığının modele etkisinin belirlenmesi amacıyla Model 58 analizi kullanılmıştır. Aracılık ve düzenleyicilik etkileri modele dahil edilmeden değişkenler arasındaki ilişki Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları

Değişken	X	SS	1	2	3	4
Algılanan Örgütsel Destek	3,4179	1,10400	1			
İşyeri Arkadaşlığı	3,7025	,70952	,447**	1		

İş Tatmini	3,2133	1,00694	,449**	,461**	1
Duygusal Bağlılık	3,5743	1,03392	,489**	,597**	,450**

** p<0,01

Algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık, işyeri arkadaşlığı ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin düzeyini belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönde ve anlamlı (p<,005) ilişkilerin varlığından söz edebilmek mümkündür. Araştırma hipotezleri doğrultusunda bakıldığında, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında orta derecede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar daha önce yapılan araştırmaları (Chang, 2014; Chinomona & Sandada, 2014; Mabasa vd., 2016; Zagenczyk vd., 2010) destekler mahiyettedir, buna göre H1 hipotezi desteklenmektedir. Diğer değişkenler arası ilişkilere bakıldığında ise, tüm değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığı söylenebilmektedir.

3.3. Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Çalışmanın ikinci hipotezini oluşturan; duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık edeceğine ilişkin varsayımın test edilebilmesi amacıyla SPSS paket programı Process Macro eklentisi, Model 4 (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Aracılık analizi, araştırmacıların bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığını belirlemelerine olanak tanıyarak sürecin incelenmesine katkıda bulunan bir analiz türüdür (Preacher vd., 2007). Analiz sonuçları Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3. Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi

	Eşleşim 1			Eşleşim 2			Eşleşim 3		
	İş Tatmini			Duygusal Bağlılık			İş tatmini		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	1.8128	13,2282	,000	2,0080	14,6189	,000	1,2201	7,6823	,000
Örgütsel Destek	,4098	10,7380	,000	,4583	11,9822	,000	,2745	6,5597	,000
Duygusal Bağlılık							,2952	6,6067	
R ²	R ² = ,2018			R ² = ,2395			R ² = 27,17		
F	F= 115,3054**			F= 143,5789**			F= 84,8691**		

** p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin iş tatminini (Eşleşim 1) pozitif olarak yordadığı görülmektedir (b= ,4098; p<,005). Yine sonuçlar algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık (Eşleşim 2) arasında pozitif bir ilişkinin (b= ,4583; p<,005) varlığı ile duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında (Eşleşim 3) yine pozitif yönde ve anlamlı (b= ,2952; p<,005) bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Buna göre aracılık modelinde yer alan tüm yolların anlamlı bir şekilde etkide bulunduğu görülmekte, duygusal bağlılığın değişkenler arası ilişkide aracılık rolü oynadığı ve H2 hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

Tablo 4. Duygusal bağlılığın aracılık etkisine ilişkin bootstrap analizi

	Katsayı	Se	%95 Güven Aralığında	
			LLCI	ULCI
Toplam Etki	,4098**	,0382	,3348	,4847
Doğrudan Etki	,2745**	,0418	,1922	,3567
Dolaylı Etki	,1353**	,0244	,0880	,1828

** p<0,01

Yine aynı doğrultuda, duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan bootstrap analizi sonuçları Tablo 4’de verilmektedir. Tablo 4’de yer alan verilere göre, %95 güven aralığındaki değerlerin alt ve üst sınırları arasında (LLCI-ULCI) “0” rakamının yer almaması, duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü bulunduğunu göstermektedir.

3.4. İşyeri Arkadaşlığının Dolaylı Düzenleyicilik Etkisinin Test Edilmesi

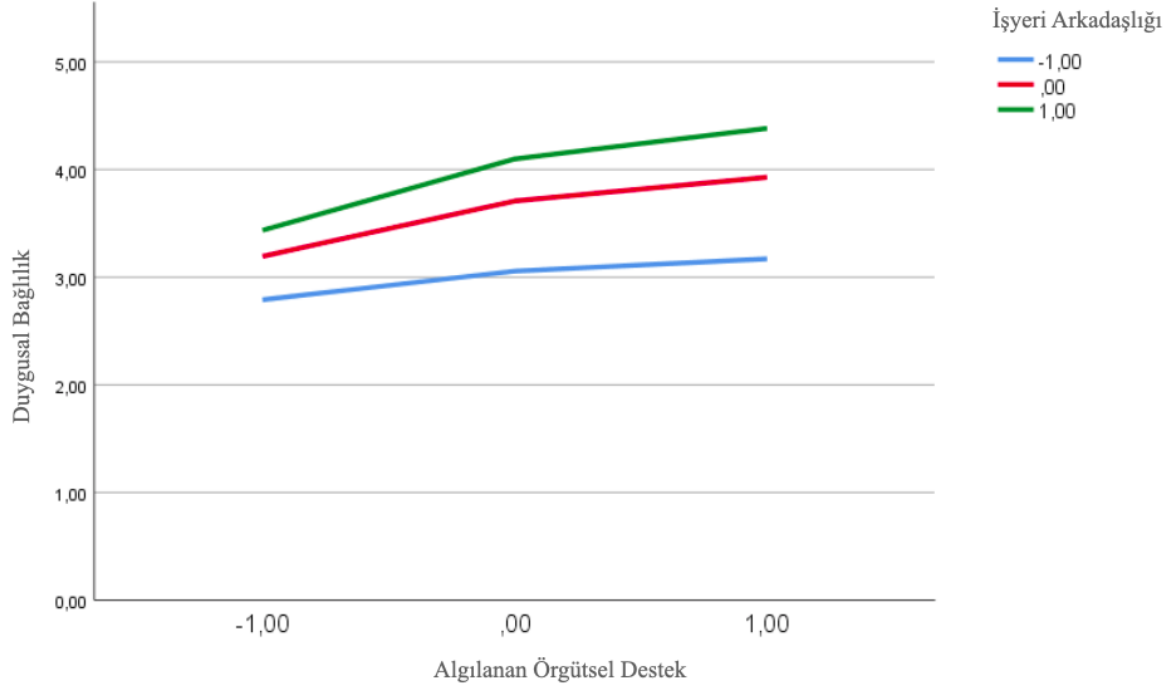
Araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) işyeri arkadaşlığının, duygusal bağlılık aracılığıyla algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki dolaylı bağlantılara düzenleyici olarak etkiye bulunduğunu varsaymaktadır. Bu doğrultuda, Hayes (2013) tarafından IBM SPSS programına yönelik üretilen Process Macro (Model 58) eklentisi ile yapılan analiz sonuçları Tablo 5’de verilmektedir. Analiz; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerindeki işyeri arkadaşlığının düzenleyicilik etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. İşyeri arkadaşlığının iş tatmini üzerine dolaylı düzenleyici etkisi

	Eşleşim 1 (Duygusal Bağlılık)				Eşleşim 2 (İş Tatmini)			
	<i>b</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI	<i>b</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Sabit	2,0562	3,7723	,9850	3,1275	-1,3807	2,5601	2,4406	,3208
Algılanan Örgütsel Destek (X)	,3587	2,1386	,0291	,6883	,2937	6,6075	,2064	,3811
İşyeri Arkadaşlığı (W)	,1434	,9231	-,1619	,4488	,8825	5,5862	,5721	1,1930
Etkileşim (X*W)	,1702	3,7819	,0817	,2586				
Duygusal Bağlılık (M)					,8056	4,7502	,4723	1,1388
Etkileşim (W*M)					-,1870	3,8531	,2824	,2824
	F=117,1288, p=,000				F=55,3070, p=,000			
	R ² =,4365, ΔR ² =,0178				R ² =,3281, ΔR ² =,0220			

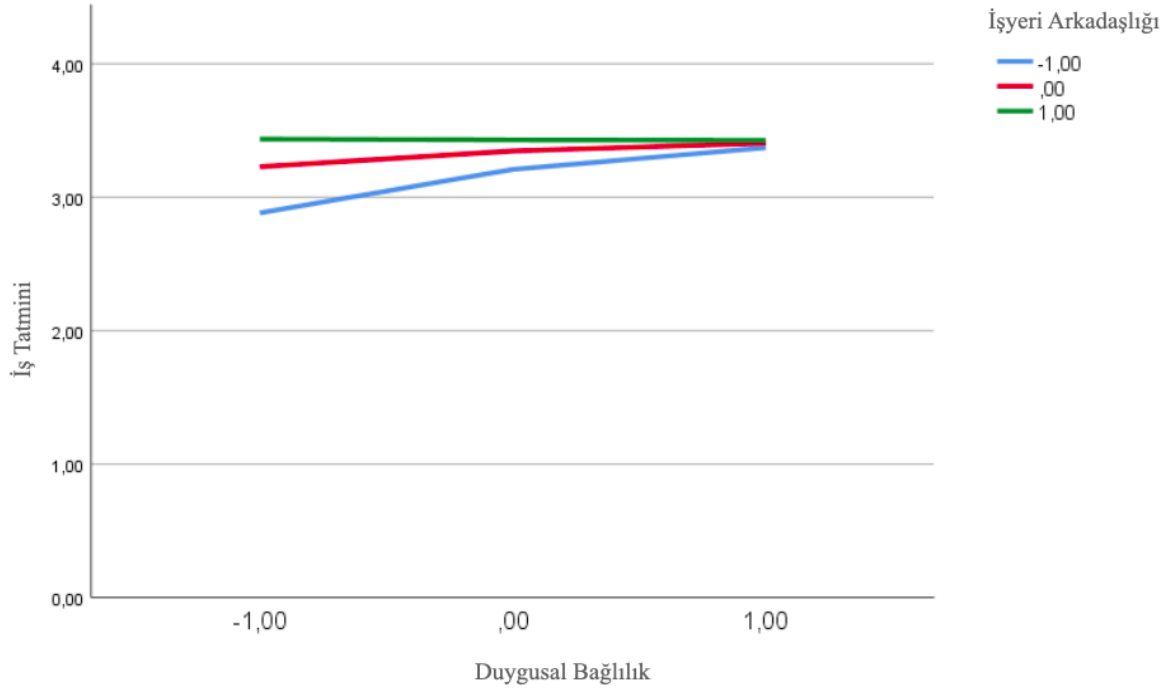
Kaynak: Yang, J. Fardouly, J., Wang, Y., & Shi, W. (2020). Selfie-viewing and facial dissatisfaction among emerging adults: A moderated mediation model of appearance comparisons and self-objectification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2): 672. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020672>

Tablo 5’de görüldüğü üzere, işyeri arkadaşlığının örgütsel destek ve iş tatmini ile olan etkileşim değerlerine (X*W; W*M) ilişkin p değerlerinin =,005’den düşük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 5’de yer alan sonuçlara göre, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide (Eşleşim 1) işyeri arkadaşlığının pozitif yönde anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmaktadır (b=,1702, p=,000). Diğer taraftan duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide de işyeri arkadaşlığının negatif yönde ve anlamlı bir biçimde düzenleyici rolü olduğu görülmektedir (b=-,1870, p=,000). Bu doğrultuda H3 hipotezinin desteklendiği söylenebilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi yorumlanabilmesi amacıyla, ortalama standart sapmanın 1 standart sapma üzerinde ve 1 standart sapma altındaki değişimlerinin verildiği Şekil 2 ve Şekil 3 üretilmiştir.



Şekil 2. Algılanan örgütsel destek ile işyeri arkadaşlığı arasındaki etkileşimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Şekil 2'ye bakıldığında her üç düzeyde de (ortalamanın 1 standart sapma altında, ortalama standart sapmada ve ortalama standart sapmanın 1 üstünde) algılanan örgütsel destek ile işyeri arkadaşlığı arasındaki etkileşimin duygusal bağlılığa pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, grafikte yer alan eğim incelendiğinde örgütsel destek hangi düzeyde olursa olsun işyeri arkadaşlığıyla olan etkileşimi duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.



Şekil 3. Duygusal bağlılık ile işyeri arkadaşlığı arasındaki etkileşimin iş tatmini üzerindeki etkisi

Şekil 3, duygusal bağlılık ile işyeri arkadaşlığı arasındaki etkileşimin iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Grafiğe göre ortalama standart sapmanın 1 üstünde herhangi bir etki belirlenemezken, ortalamanın 1 standart sapma altında maksimum etkinin varlığı görülmektedir. Grafikte yer alan eğimler incelendiğinde, düşük işyeri arkadaşlığı algısı (ortalama sapmanın 1 değer altında) duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici role sahiptir. Tablo 5' de işyeri arkadaşlığı ile duygusal bağlılık arasındaki etkileşimin (W*M) artmasıyla gittikçe azalan bir biçimde etkilediği görülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın işgörenin örgütü sahiplenmesini ve örgütün bir üyesi olmaktan dolayı duyduğu memnuniyeti ifade eden boyutu olduğuna literatür bölümünde değinilmiştir. Bu bağlamda, örgüte duygusal olarak bağlanan bir işgörenin bu bağlılığının şiddetinin yüksek olması, işyeri arkadaşlığının iş tatminine olan etkisini azaltabileceği söylenebilir. Bir başka ifadeyle, örgüte duygusal olarak yüksek düzeyde bağlı bir işgörenin, iş yeri arkadaşlığını algılamasa bile iş tatmini yüksek düzeyde olacaktır. Analizlerden çıkan sonuç teoriyi ve daha önce yapılan araştırmaları destekler mahiyettedir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Türkiye'de faaliyet gösteren mobilya sektörü ihracattaki payını her geçen yıl daha da arttıran, yeniliklere ve değişime açık bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. 2001 yılında 192 milyon dolar olarak gerçekleşen mobilya sektörünün ihracatı 2020 yılında 3 milyar 422 milyona ulaşmıştır. 2020 yılında pandemi koşullarının dünya ticaretine olumsuz etkilerinden mobilya sektörü de önemli ölçüde etkilenmiştir. Kayseri ili açısından bakıldığında ise, mobilya üretiminde Türkiye'de dördüncü sırada bulunmasına rağmen ihracatın bölgelere göre dağılımında ilk sıraya yerleşmektedir. Bu bağlamda mobilya sektörü emek yoğun yapısıyla ülkemiz imalat sektöründe önemli bir yere sahiptir (<https://ticaret.gov.tr>). Çalışma bu nedenle Kayseri ilinde faaliyet gösteren mobilya sektörü üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı sadece algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek değil, bu ilişkide duygusal bağlılığın rolünü ortaya koymak ve tüm model üzerinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici role sahip olduğunu ampirik olarak kanıtlamaktır. Bu bağlamda, çalışmanın bulguları algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık, işyeri arkadaşlığı ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyonun varlığını ortaya koymaktadır. İlk olarak, bulgular algılanan örgütsel desteğin iş tatminine etkisini ortaya koymayı amaçlayan daha önceki araştırmalarla tutarlıdır. Bu bağlamda örgütün desteğini arkasında hisseden işgörenin iş tatmininin yüksek olacağı, iş tatmini yüksek olan işgörenlerin performanslarının diğerlerine kıyasla daha yüksek olacağı, işe kendini daha bağlı hissedeceği, işten ayrılma niyetinin azalacağı ve yaşam memnuniyetinin artacağı söylenebilmektedir (Amin, 2022; Andreas, 2022; Ateş & Ünal, 2021; Dawis, 2004; Judge & Watanabe, 1993; Nurlaila, 2022; Pratama vd., 2022; Suárez-Albanchez vd., 2022; Sudibjo & Manihuruk, 2022). Çalışma, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığını desteklemektedir.

İkincisi, örgütsel bağlılığın üç alt boyutundan biri olan duygusal bağlılığın her iki değişken ile etkileşim içinde olduğuna ilişkin bir literatürün varlığı (Albalawi vd., 2019; Leung & Lin, 2022; Mabasa & Ngirande, 2015; Mankanjee vd., 2006; Rhoades vd., 2001), araştırmanın sonuçlarından biri olan duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında aracılık rolü olduğuna yönelik hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Nitekim yapılan analiz sonucunda kısmi aracılık rolünün olduğu ampirik olarak desteklenmiştir. Buna göre işgörenlerin örgütsel destek algıları duygusal bağlılık yoluyla iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu sonuç algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyebileceği yönündeki örgütsel destek teorisini (Eisenberger vd., 1986) pekiştirmektedir.

Üçüncü olarak, çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulan model test

edilmiştir. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin her düzeyden işyeri arkadaşlığıyla olan etkileşiminin duygusal bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Yine aynı doğrultuda, işyeri arkadaşlığı ile duygusal bağlılık arasındaki etkileşimin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki sadece üst düzeyde duygusal bağlılığa sahip işgörenlerin (ortalama standart sapmanın 1 üstü) iş tatminlerine etki edilmemektedir. Bir başka ifadeyle, kendini örgüte duygusal olarak yüksek düzeyde bağlı hisseden işgörenin işyeri arkadaşlığına ihtiyaç duymadan da yaptığı işten tatmin olacağı ve memnuniyet duyacağı ampirik olarak bulgulanmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü sektör açısından da çıkarımlar yapmak mümkündür. Çalışmada, literatürde örgütsel performansa katkıda bulunduğu ampirik olarak kanıtlanan algılanan örgütsel destek (Byrne & Hochwarter, 2006; Eisenberger vd., 1999; Eisenberger vd., 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık (Brief & Motowidlo, 1986; Mowday vd., 1982; Schinoff, 2017;), işyeri arkadaşlığı (Berman vd., 2002; Riordan & Griffeth, 1995; Uluçay & Zengin, 2020) ve iş tatmini (Katz, 1964; Morrison, 2008; Rajput vd., 2016) değişkenleri kullanılmış ve bu değişkenler arası ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda örgütlerde davranışların istendik yönde geliştirilebilmesi amacıyla yöneticilerin elinde pek çok alternatifin olduğu söylenebilmektedir. İşgörenlerin yalnız kendilerine sağlanan yüksek ücret ve prim gibi maddi ödüllerle işe yönelik tatminini sağlamanın yanı sıra, örgütün kendilerini desteklediğine yönelik inanç ve örgütte oluşturulan arkadaşlık kültürünün önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Bu amaca yönelik atılacak adımlar örgüt üyelerinin örgüte bağlılıklarını, yaptıkları işten haz duymalarını ve dolayısıyla performanslarının artışı getirmeye yönelik faydalar sağlayacaktır.

Örgütlerin birer sosyal yapı oluşu, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin örgütlerde yer alan davranışlar üzerinde etkili olmasına neden olmaktadır. Örgütlerde yer alan bu türden davranışlara ilişkin geniş bir literatür bulunmakta iken, iş tatmininin üzerindeki örgütsel destek etkisinin duygusal bağlılığın aracı ve işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü perspektifinde ele alan bir çalışmanın yerli ve yabancı yazında bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın özgün olduğu ve örgüt yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma bazı kısıtları içermektedir. İlk olarak çalışmanın maliyet etkinliği ve uygunluk avantajları doğrultusunda kesitsel olarak yürütülmesi, nedensel çıkarım yapılmasını ve zaman içinde değişebilecek sonuçların tespit edilebilmesini mümkün kılmamaktadır. İleride yapılacak çalışmalar boylamsal olarak yürütülebilir ve değişkenler arasındaki ilişkilerde yer alan dinamik değişiklikleri inceleyebilir. Bir diğer kısıt ise işgörenlerin yanıtları doğrultusunda yapılan çalışma yalnızca işgören yaklaşımı açısından veri sağlamakta, diğer paydaşların görüşleri modele dahil edilememektedir. Son olarak, çalışma tek bir ilde mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir üretim tesisinde yürütülmüş olup, bu durum sonuçların genellenebilme yeteneğini kısıtlamaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda verilerin daha fazla paydaşın katılımıyla farklı sektörlerde yürütülmesi, konunun daha iyi anlaşılmasına ve daha genellenebilir bir yaklaşımın ortaya çıkmasına vesile olabilecektir.

5. Kaynakça

- Albalawi, A.S., Naughton, S., Elayan, M.B., & Sleimi, M.T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <http://dx.doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Amin, M.S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *Produktif: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28-35. <http://jurnalpustek.org/index.php/sdmo/article/view/10>
- Arshad, A., Sun, P.T., & Desmarais, F. (2021). Abusive supervision and employee empowerment: The moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 479-494. <https://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Ateş, A., & Ünal, A. (2021). The relationship between diversity management, job satisfaction and organizational commitment in teachers: A mediating role of perceived organizational support. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 21(1), 18-32. <http://dx.doi.org/10.12738/jestp.2021.1.002>
- Avcı, N. (2017). The relationship between coworker supports, quality of work life and wellbeing: An empirical study of hotel employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 577-589. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2017331328>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445. <http://dx.doi.org/10.1007/bf00922627>
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-593. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Bayram, A., Büyüksivaslıoğlu, N.M., Şeker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *İlkogretim Online*, 19(1), 147-156. <http://dx.doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Berman, E.M., West, J.P., & Richter, J.N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. <http://dx.doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Body, N.G., & Taylor, R.R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90040-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90040-6)
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. <http://dx.doi.org/10.2307/258391>
- Buunk, B.P. (1990). Affiliation and helping interactions: A critical analysis of the role of social support with regard to occupational stress. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 293-322. <http://dx.doi.org/10.1080/14792779108401865>
- Buunk, B.P., Doosje, B.J., Jans, L.J., & Hopstaken, L. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 801-811. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.801>

- Byrne, Z.S., & Hochwarter, W.A. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 215-227. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.215>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology, 9*(2704). <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>
- Caroline, H.A. (1993). Explorations of close friendship: A concept analysis. *Archives of Psychiatric Nursing, 7*(4), 236-243. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(93\)90032-r](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(93)90032-r)
- Chang C-S. (2014). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research, 37*(6):724-745. <http://dx.doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2014). Organisational support and its influence on teachers job satisfaction and job performance in Limpopo Province of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(9), 208. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p208>
- Cranmer, A.G., Goldman, Z.W., & Booth-Butterfield, M. (2016). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication, 81*(1), 64-86. <http://dx.doi.org/10.1080/10570314.2016.1231931>
- Çalışkan, S.C. (2011). Çalışanların psikolojik güçlendirilme algıları üzerinde işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(3), 77-92.
- Dawis, R.V. (2004). Job satisfaction. In J.C. Thomas (Eds.), *Comprehensive handbook of psychological assessment, Vol.4. Industrial and organizational assessment* (pp. 470–481). John Wiley & Sons, Inc.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzales-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), 1085-1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1026–1040. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>
- Erol, R.Y., & Bozo, Ö. (2012). Sosyal destek davranışları ölçeğinin uyarılma, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 13*(3), 210-215.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International, 2021*: 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>

- Grund, C., & Titz, K. (2022). Affective commitment through further training: The roles of firm provision and employee participation. *Review of Managerial Science*, 16(4), 1195-1226. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00460-1>
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- İşcan, Ö.F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001477
- İşcan, Ö.F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T.A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Karaköy, D. (2019). *Lider üye etkileşiminin, işyeri arkadaşlığının, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının işe yabancılaşma üzerine etkisine yönelik bir araştırma*. (Tez No. 560503) [Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Krackhardt, D., & Stern, R.N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140. <https://doi.org/10.2307/2786835>
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., & Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leung, V.T.Y., & Lin, P.M.C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs, *International Journal of Hospitality Management*, 101: 103107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>
- Lincoln, J.R., & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 181-199. <https://doi.org/10.2307/2392493>
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maan, A.T., Abid, G., Butt, T.H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(21). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Mabasa, F.D., & Ngirande, H. (2015). Perceived organisational support influences on job satisfaction and organisational commitment among junior academic staff members. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 364-366, <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078102>

- Mabasa, F.D., Ngirande, H., & Shambare, R. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: The mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3-1), 267-273. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(3-1\).2016.13](https://doi.org/10.21511/imfi.13(3-1).2016.13)
- Makanjee, C.R., Hartzer, Y.F., & Uys, I.L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2005.04.00>
- Mercurio, Z.A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Academy of Human Resource Development*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/2534484315603612>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Morrison, R.L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization*, 14(04), 330-344. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003126>
- Morrison, R., & Nolan, T. (2007). Too much of a good thing? Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland Business Review*, 9(2), 33-41. https://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2007_09_i02-04-Friendship.pdf
- Motowidlo, S.J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915. <https://doi.org/10.5465/255889>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Naktiyok, S., & İscan, Ö.F. (2019). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.653>
- Nielsen, I.K., Jex, S.M. and Adams, G.A., (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628- 643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Norris, F.H., & Kaniasty, K. (1996). Received and perceived social support in times of stress: A test of the social support deterioration deterrence model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 498-511. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.3.498>
- Nurlaila, P. (2022). Performance Model: Satisfaction, commitment and reward based. *Kinerja: Jurnal Manajemen Organisasi Dan Industri*, 1(1), 19–26. <https://jurnalpustek.org/index.php/kjmb/article/view/4>
- Odden, C.M., & Sias, P.M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153-166. <https://doi.org/10.1080/01463379709370058>

- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özyer, K., & Polatçı, S. (2017). The effects of organizational and social support on employees psychological well-being. *People: International Journal of Social Sciences*, 3(3), 258-267. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.33.258267>
- Özyer, K., Kanbur, A., Kanbur, E., & Seçgin, Y. (2013). Arkadaşlık mutluluk getirir mi? İşyeri arkadaşlığı ile tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. In *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (pp. 16-21). Sakarya.
- Pratama, E.N., Suwarni, E., & Handayani, M.A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypothesis: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Procidano, M.E., & Heller, K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American Journal of Community Psychology*, 11(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/bf00898416>
- Rahmaningtyas, W., Widhiastuti, R., & Farliana, N. (2022). Organizational support, workplace friendship, and innovative behavior among Indonesian University Faculty. *The Journal of Behavioral Science*, 17(2), 42–57. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/254579>
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 1-5. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2016.00015.9>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ring, J.K. (2011). The effect of perceived organizational support and safety climate on voluntary turnover in the transportation industry. *International Journal of Business Research and Management*, (IJBRM), 1(3), 156-168. <http://www.cscjournals.org/manuscript/Journals/IJBRM/Volume1/Issue3/IJBRM-26.pdf>
- Riordan, C.M., & Griffeth, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154. <https://doi.org/10.1007/bf02249575>
- Saks, A.M., & Gruman, J.A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C.R. Wanberg (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 27–55). Oxford University Press.
- Schinoff, B.S. (2017). *Can we be coworkers and friends? An inductive study of the experience and management of virtual coworker friendships*. [Unpublished doctoral dissertation]. Arizona State University.
- Settoon, R.P., Bennet, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>

- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Sias, P.M., & Cahill, D.J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sias, P.M., & Jablin, F.M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00360.x>
- Sias, P.M., Gallagher, E.B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining workplace friendships: Perceived politeness and predictors of maintenance tactic choice. *Communication Research*, 39(2), 239-268. <https://doi.org/10.1177/0093650210396869>
- Suárez-Albanchez, J., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P., & Blazquez-Resino, J.J. (2022). Organizational support and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector: Role of organizational commitment. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2051790. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2051790>
- Sudibjo, N., & Manihuruk, A.M. (2022). How do happiness at work and perceived organizational support affect teachers' mental health through job satisfaction during the COVID-19 pandemic? *Psychology Research and Behavior Management*, 2020(15), 939-951. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S361881>
- Taşçıoğlu, C., & Keser, A. (2020). İş Tatmini. In S. Polatçı (Eds.), *Kuramsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi* (pp. 223-252). Nobel Akademik Yayıncılık.
- To, W.M. and Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. (2021). *Mobilya Sektör Raporu*. Web: <https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Mobilya%20Sekt%C3%B6r%20Raporu%202021.pdf> adresinden 14 Ocak 2023'de alınmıştır.
- Uluçay, E., & Zengin, Y. (2020). İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Turkish Business Journal*, 1(1), 29-50. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tbj/issue/55476/740167>
- Weiner, A.S., & Hanum, J.W. (2012). Differences in the quantity of social support between geographically close and long-distance friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(5), 662-672. <https://doi.org/10.1177/0265407512465997>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Winslow, C.J., Sabat, I.E., Anderson, A.J., Kaplan, S.A., & Miller, S.J. (2019). Development of a measure of informal workplace social interactions. *Frontiers in Psychology*, 10:2043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02043>
- Winstead, B.A., Derlega, V.J., Montgomery, M.J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendship at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0265407595122003>

- Wright, P.H. (1984). Self-referent motivation and the intrinsic quality of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1(1), 115-130. <https://doi.org/10.1177/0265407584011007>
- Xiao, J., Mao, J.-Y., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally charged: How and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in Psychology*, 11:190. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00190>
- Yang, J. Fardouly, J., Wang, Y., & Shi, W. (2020). Selfie-viewing and facial dissatisfaction among emerging adults: A moderated mediation model of appearance comparisons and self-objectification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2): 672. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020672>
- Yavuzkurt, T., & Kırıl, E. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı ve iş doyumunu ile ilişkisi. In *EJERCONGRESS 2018 Conference Proceedings* (pp. 422-424).
- Yoshimura, K.E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave group differences* [Unpublished Master Thesis,]. North Carolina University.
- Zagenczyk, T.J., Scott, K.D., Gibney, R., Murrell, A.J., & Thatcher, J.B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.004>
- Zarankin, T.G., & Kunkel, D. (2019). Colleagues and friends: A theoretical framework of workplace friendship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 156-170. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i5.2517>