Algılanan Örgütsel Destekğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma

The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Research in the Public Sector

Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
asokmen@gazi.edu.tr

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr

Özet

Çalışanların örgütsel destek algıları, örgütlerinin onların katkılarına verdiği değer, onların iyiliği ve refahını ne ölçüde düşündüğüyle ilgili genel inançları olup, örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olan duygusal bağlılıkla da güçlü bir ilişki içindedir. Özellikle bu ilişkide çalışanların iş tatmininin rolü, literatürde oldukça az yer bulmaktadır. Bazı araştırmacılar, iş tatmininin bu ilişkide aracı bir rolü olabileceğini düşünmüşlerdir. Buna bağlı olarak bu çalışmada da, büyük ölçekli bir kamu kurumunda çalışanların örgütsel destek algılarının duygusal bağlılıklarıyla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü incelenmiştir. 844 çalışandan elde edilen verilerle mevcut çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler, yapısal eşitlik modeli ile ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek çalışanların hem duygusal bağlılığını, hem de iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. İş tatmini de duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Aynı zamanda iş tatmininin, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, Aracı etki

Abstract

Employee's perception of organizational support is related to general beliefs concerning the extend to which organization values their contribution or cares about their well-being. Perceived organizational support is strongly associated with affective commitment which is one of the dimensions of organizational commitment. In particular, the role of job satisfaction of employees in this relationship are found quite a few in the literature. Some researchers thought it would be a mediating role on the

relationship between perceived organizational support and affective commitment. Consequently, the mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and affective commitment were examined in a large-scale public institution. The relationships between the variables were measured using structural equation modeling (SEM) with the data which is obtained from 844 employees. According to the findings of SEM, perceived organizational support have a significant and positive impact on employee's affective commitment and job satisfaction. Job satisfaction have a significant and positive impact on affective commitment. It was also determined that perceived organizational support have impact on affective commitment through the partially mediating role of job satisfaction.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Job Satisfaction, Mediating Effect*

Giriş

Özellikle son yirmi yılda araştırmacıların ilgi odağı olan algılanan örgütsel destek, onların daha etkin performans sergilemelerinde, örgüte bağlılıklarının arttırmalarında ve işlerinden tatmin olmalarında etkili olan önemli bir unsur olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Liu ve Ding (2012, s.2716)'e göre çalışanlar örgüt tarafından desteklediklerini ve kendilerine değer verildiğini algıladıklarında örgüte karşı pozitif davranışlar sergileyeceklerdir. Buna göre algılanan örgütsel destek, “*çalışanların örgütlerinin onların katkılarına değer verdiği ve refahlarıyla ilgilendikleriyle ilgili genel inançlarıdır*” (Eisenberger ve Diğ., 1986, s.500). Allen ve Meyer (1990, s.1-18)'e göre normatif ve devam bağlılığı gibi örgütsel bağlılığın bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılık ise, çalışanların örgütlerine duygusal açıdan güçlü bir bağlılık duyması, örgütün bir parçası olması ve bireyin kendini örgütle bir bütün olarak ifade etmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütün değerlerini kabul ederek örgütün bir parçası olarak kalmak isterler (Allen ve Meyer, 1990, s.3; Allen ve Meyer, 1996, s. 253; Somers, 1995, s. 49). İş tatmini ise, bireylerin kendilerini işleriyle ilgili olarak olumlu veya olumsuz hissetme derecesi olup sadece örgütte yaptıkları görevleri değil, aynı zamanda işyerinin hem sosyal, hem de fiziksel şartlarına kadar gösterdikleri tutum ve/veya duygusal tepkidir (Schermerhorn ve Diğ., 2000, s. 118-119). İş tatmini oluşturan faktörler arasında; işin kendisi, ücret ve teşvik sistemleri, yöneticiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yükselme fırsatları, çalışanların beklentileri, kişilik özellikleri, çalışanın eğitim düzeyi ve sosyal kişiliği, çalışma koşulları ve iş güvenliği yer almaktadır (Vecchio, 1995, s. 128; Özgen ve Yalçın, 2010, s. 357-365).

Literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger ve Diğ., 2001; Lam, Liu ve Loi, 2015; Gakovic ve Tetrick, 2003; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Takeuchi ve Diğ., 2009; Maertz ve Diğ., 2007; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Randall ve Diğ., 1999; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Hui, Lee ve Rousseau, 2004; Lee ve Peccei, 2007; Chen, Aryee ve Lee, 2005; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Arshadi ve Hayavi, 2013; Wu ve Liu, 2014; Ngo ve Diğ., 2013; Kim, Eisenberger ve Baik, 2016). Buna göre mevcut araştırmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin iş tatminiyle anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu yapılan çok sayıda araştırmada ortaya konulmuştur (Caesens ve Stinglhamber, 2014; Cullen ve Diğ., 2014; Duffy ve Diğ., 2013; Gillet ve Diğ., 2013; Osman ve Diğ., 2015; Miao ve Kim, 2010; Mallette, 2011) Allen, Shore ve Griffeth (2003) yapmış oldukları araştırmada algılanan örgütsel desteğin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile anlamlı ve olumlu yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Chang (2015), hemşirelerin iş tatmininin örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin olumlu bir moderatör etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Reid ve Diğ. (2008) devlet sektöründeki bilgi teknolojileri çalışanlarına yönelik çalışmada çalışanların örgütsel destek algılarının hem iş tatmini hem de örgütsel duygusal bağlılıklarıyla anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde çalışanların iş tatminleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Filipova (2011), hemşireler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada algılanan örgütsel desteğin hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılıkla anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğunu, aynı zamanda hemşirelerin örgütsel destek algılarının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde, örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisinin olduğunu; iş tatmininin ise bu ilişkide kısmi aracılık ettiğini tespit etmiştir. Marique ve Diğ. (2012), çalışanların örgütsel destek algılarının duygusal bağlılığa anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğunu ve algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık ettiği bulgularına ulaşmıştır. Riggie, Edmondson ve Hansen (2009) yapmış oldukları meta-analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı ve olumlu yönde güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Aynı şekilde Kurtessis ve Diğ. (2015) örgütsel destek teorisinin meta-analitik değerlendirmesinde, algılanan örgütsel desteğin hem iş tatmini, hem de örgütsel duygusal bağlılık ile anlamlı ve güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Buna bağlı olarak mevcut araştırmada da, algılanan örgütsel desteğin iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Kanwar, Singh ve Kodwani (2012) bilgi teknolojileri sektörü çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Raina ve Roebuck (2016), Lambert ve Hogan (2009), Peng ve Diğ. (2016), Srivastava (2013), Moynihan ve Pandey (2007) örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Ting (2011), iş tatmininin örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Griffin ve Diğ., 2010; Lopez-Caparcos ve Diğ., 2015; Supeli ve Creed, 2016; Lambert ve Hogan, 2010). Buna göre mevcut araştırmada iş tatmininin duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Colakoğlu, Culha ve Atay (2010), araştırmalarında otel çalışanlarının örgütsel destek algılarının hem iş tatmini, hem de duygusal bağlılıkla anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki içinde olduğunu; aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin kısmi aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut araştırmada, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada büyük ölçekli bir kamu işletmesinde görev yapan çalışanların örgütsel destek algılarının duygusal bağlılıklarıyla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Literatür incelendiğinde yapılan birçok araştırmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ancak iş tatminin bu ilişkideki rolüyle ilgili çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Buna göre mevcut araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda Şekil 1.'de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H₁: Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₂: Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerine anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₃: İş tatminin duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₄: Algılanan örgütse desteğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

2015 Ekim - 2016 Şubat ayları arasında gerçekleşen araştırma için bir kamu kuruluşunda çalışan 1280 kişiye anketler, e-posta ve elden dağıtma yoluyla ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 923'ünden cevap alınmış ancak 79'u eksik ya da hatalı doldurulduğundan dolayı araştırma dışında tutulmuştur. Nihayetinde analize dâhil edilen net anket sayısı 844 olarak belirlenmiştir. Buna göre örneklemin evrenin yaklaşık % 66'sını temsil ettiği ifade edilebilir. Katılımcıların %62,2'si (n=525) erkek, %37,8'i (n=319) kadındır. Yaşlara göre %8,5'i 18-24 yaş arası (n=72); %34,6'sı 25-34 yaş arası (n=292); %28,8'i 35-44 yaş arası (n=243); %21,3'ü 45-54 yaş arası; %6,8'i 55 ve üzerindedir (n=57). Katılımcıların %43'ü (n=363) 0-1 yıl arası; %15,5'i (n=131) 1-5 yıl arası; %9,4'ü (n=79) 6-10 yıl arası; %20,5'i (n=173) 11-20 yıl arası; %11,6'sı (n=98) 20 yıl üzerinde kurumlarında çalışmaktadırlar.

Araştırmada verileri toplamak için oluşturulan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde orijinali 36 maddeden oluşan Eisenberger ve Diğ. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin 8 maddeden oluşan kısa versiyonu kullanılmıştır (Erdaş, 2010). Cevaplar beşli likert ölçeği ile alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizine göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,86 olup Barlett küresellik testi ise anlamlıdır

$[\chi^2(28) = 2281,599, p < 0,001]$. Önce üçüncü maddenin faktör yükünün daha sonra da beşinci maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmasından dolayı söz konusu maddeler çıkarıldıktan sonra işlem tekrarlanmıştır. Geriye kalan altı madde ile yapılan açıklayıcı faktör analizine göre toplam varyansın % 50,163'ünü açıklayan tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,542 ile 0,775 arasında değer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde Meyer, Allen ve Smith (1993)'in 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ndeki duygusal bağlılık boyutunda yer alan 6 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Cevaplar beşli likert ölçeği ile alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizine göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,88 olup Barlett küresellik testi ise anlamlıdır $[\chi^2(15) = 2506,881, p < 0,001]$. Duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan dördüncü maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğundan söz konusu madde çıkarıldıktan sonra analiz tekrar uygulanmıştır. Analiz sonucunda toplam varyansın % 63,158'ini açıklayan tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,754 ile 0,840 arasında değer almıştır.

Anketin üçüncü bölümünde Brayfield ve Rothe (1951) tarafından uygulanan ve 5 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar beşli likert ölçeği ile alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizine göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,73 olup Barlett küresellik testi ise anlamlıdır $[\chi^2(10) = 671,475, p < 0,001]$. İş tatmini ölçeğinde öncelikle iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır ancak ikinci faktörün tek sorudan oluşan bir faktör olmasından dolayı bu faktörü oluşturan üçüncü madde analizden çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Analiz sonucunda toplam varyansın % 62,429'unu açıklayan tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,672 ile 0,831 arasında değer almıştır.

Kullanılan algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS AMOS 18 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyumlu olup olmadığı test edilen modelin yeterliliğini belirlemek amacıyla birçok uyum indeksi kullanılmaktadır (Ki-kare uyum testi (χ^2), GFI, RMSA, CFI...). Uyum indekslerinin yer aldığı Tablo 1'e göre araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin iyi uyum gösterdiği görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37).

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI
AÖD	17,482*	8	2,185	0,03	0,99	0,99
DB	15,090*	5	3,010	0,04	0,99	0,99
İŞT	2,921**	2	1,461	0,02	0,99	0,99

*p< 0,01; ** p>0,05; χ^2 =Chi-square Goodness; sd (df) =Degrees of Freedom; RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index; AÖD: Algılanan Örgütsel Destek, DB: Duygusal Bağlılık; İŞT: İş Tatmini

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, Tablo 2'de görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki ($r = 0,614, p < 0,01$);

algılanan örgütsel destekle, iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki ($r = 0,545$, $p < 0.01$); iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur ($r = 0,642$, $p < 0.01$).

Tablo 2. Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.s.	1	2	3
1.Algılanan Örgütsel Destek	3,55	0,64	(0,80)		
2.Duygusal Bağlılık	4,08	0,78	,614**	(0,85)	
3.İş Tatmini	3,68	0,74	,545**	,642**	(0,72)

** $p < 0,01$ (Çift Yönlü); Parantez içindeki değerler Cronbach's Alpha değerleridir.

İş tatmininin algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen regresyon analizi aşamaları doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Aracılık etkisinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli tercih edilmesinin sebebi yapısal modelin ölçüm ve artıksal hataları da hesaplama dâhil etmesiyle daha güçlü bir alt yapı sunmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 131). Buna göre öncelikle bağımsız değişken olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerine etkisi araştırılmış; daha sonra algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu şartın sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini bağımsız değişken olarak duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Burada iş tatminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi varsa ve algılanan örgütsel desteğin birinci denklemdeki etkisi anlamlı bir şekilde azalmışsa, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ilişkisinde iş tatminin kısmi aracılık ettiği; algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa olan etkisinde model anlamsız oluyorsa tam aracılık etkisi söz konusudur. Buna göre belirtilen etkileri araştırmak üzere iki ayrı model oluşturulmuştur.

Şekil 2. 1. Modelin Test Sonuçları

Birinci modelde algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, duygusal bağlılık ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Amos programı kullanılarak test edilen birinci modelin uyum indekslerine göre “iyi uyum” gösterdiği tespit edilmiştir ($\chi^2=112,220$, $sd=42$, $\chi^2/sd=2,672$, $p=0,000$, $RMSEA=0,04$, $RMR=0,03$, $GFI=0,97$, $AGFI=0,96$, $CFI=0,98$, $NFI=0,97$, $NNFI=0,97$, $IFI=0,98$). Modele ilişkin algılanan örgütsel destekten duygusal bağlılığa giden yola ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değeri aşağıda Tablo 3’te ifade edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Birinci Modelin Yol Katsayıları (n=844)

Yol	Standardize β	Standart Hata	p^*
AÖD → DB	0,79	0,04	0,00
AÖD → aöd1	0,71	0,05	0,00
AÖD → aöd2	0,57	0,05	0,00
AÖD → aöd4	0,73	0,05	0,00
AÖD → aöd6	0,68	0,05	0,00
AÖD → aöd7	0,52	0,05	0,00
AÖD → aöd8*	0,71		
DB→db1*	0,70		
DB→db2	0,65	0,05	0,00
DB→db3	0,81	0,05	0,00
DB→db5	0,76	0,05	0,00
DB→db6	0,73	0,05	0,00

*Referans Değerdir; **p<0,001

İkinci modelde ise duygusal bağlılık bağımlı, iş tatmini değişkeni aracı değişken ve algılanan örgütsel destek ise bağımsız değişkendir. Buna göre algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerine etkisi, iş tatmininin duygusal bağlılığa olan etkisi ve son olarak da algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ile birlikte duygusal bağlılık üzerine olan etkileri incelenmiştir. Şekil 3.'te gösterilen modelin testi sonucunda uyum iyiliği indekslerinin “iyi uyum” gösterdiği görülmektedir ($\chi^2=197,721$, $sd=85$, $\chi^2/sd=2,326$, $p=0,000$, $RMSEA=0,04$, $RMR=0,03$, $GFI=0,97$, $AGFI=0,95$, $CFI=0,97$, $NFI=0,96$, $NNFI=0,97$, $IFI=0,97$).

Şekil 3. İkinci Modelin Test Sonuçları

Şekil 3'te yer alan ikinci modelin test sonuçlarına göre modelde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri aşağıda Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre algılanan örgütsel desteğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (Standardize $\beta=0,77$; $p<0,01$); iş tatmininin de anlamlı ve pozitif yönlü olarak duygusal bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Standardize $\beta=0,62$; $p<0,01$). Bu sonuçlar hipotez 2 ve hipotez 3'ün kabul edildiğini göstermektedir. Bunlarla birlikte iş tatmininin modele dâhil edilmesiyle algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerine olan etkisi ise düşmüştür (Standardize $\beta=0,31$; $p<0,01$). Bu sonuçlara bağlı olarak iş tatminin, algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık ilişkisinde “kısmi aracı

değişken” rolüne sahip olduğu görülmüştür. Bu şartların sağlanmasından sonra en son aşamada Sobel testi kullanılarak aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol edilmiştir. Sobel Testinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ($z=10,424$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir ve hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4. İkinci Modelin Yol Katsayıları (n=844)

Yol	Standardize β	Standart Hata	p^{**}
AÖD → DB	0,31	0,05	0,00
AÖD → İŞT	0,77	0,04	0,00
İŞT → DB	0,62	0,05	0,00
AÖD → aöd1	0,71	0,05	0,00
AÖD → aöd2	0,57	0,05	0,00
AÖD → aöd4	0,73	0,05	0,00
AÖD → aöd6	0,68	0,05	0,00
AÖD → aöd7	0,52	0,05	0,00
AÖD → aöd8*	0,71		
DB→db1*	0,70		
DB→db2	0,65	0,05	0,00
DB→db3	0,81	0,05	0,00
DB→db5	0,76	0,05	0,00
DB→db6	0,73	0,05	0,00
İŞT → iş1*	0,82		
İŞT → iş2	0,69	0,04	0,00
İŞT → iş4	0,51	0,04	0,00
İŞT → iş5	0,50	0,05	0,00

*Referans Değerdir; ** $p<0,001$

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada (a) algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ve (b) algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık etkisi yapısal eşitlik modeli uygulanarak araştırılmıştır.

Mevcut çalışma, büyük ölçekli bir kamu kuruluşundaki 844 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ve iş tatminin aracılık rolü Baron ve Kenny (1986)’nin önerdiği aşamalara göre yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak H_1 kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalarla aynı sonucu göstermektedir (Marique ve Diğ., 2012; Eisenberger ve Diğ., 2001; Lam, Liu ve Loi, 2015; Gakovic ve Tetrick, 2003; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Takeuchi ve Diğ., 2009; Maertz ve Diğ., 2007). Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği mevcut çalışmanın diğer bir bulgusudur. Buna göre H_2 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Allen, Shore ve Griffeth (2003), Reid ve Diğ. (2008), Filipova (2011), Miao ve Kim (2010) ve Mallette (2011)’in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Aynı şekilde iş tatmininin duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır. Buna göre H_3 kabul edilmiştir. Bu bulgu yapılan diğer çalışmaları destekler sonuçtadır (Griffin ve Diğ., 2010; Lopez-Caparcos ve Diğ., 2015; Supeli ve Creed,

2016; Lambert ve Hogan, 2010). Mevcut araştırmada ayrıca, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ilişkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolü sergilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H₄ kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgunun Colakoglu, Culha ve Atay (2010)'ın araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Örgütsel destek algısının duygusal bağlılığa olan etkisinde iş tatminin kısmi aracılık rolünün olması araştırmanın en önemli bulgularından birisi olup literatürde bu bulguyu elde etmeye yönelik çok az araştırmanın yer alması, gerçekleştirilen çalışmanın önem derecesini de arttırmaktadır.

Kaynakça

- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 1, 99-118.
- Allen, N. J., Meyer J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, No. 3, 252-276.
- Arshadi, N., Hayavi, G. (2013). "The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE.", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, 739-743.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). "An index of job satisfaction.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, No.5, 307-311.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. (2014). "The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes.", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, Vol. 64, No.5, 259-267.
- Chang, C. S. (2015). "Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment.", *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 37, No. 6, 724-745.
- Chen, Z. X., Aryee, S., Lee, C. (2005). "Test of a mediation model of perceived organizational support.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, No. 3, 457-470.
- Colakoglu, U., Culha, O., Atay, H. (2010). "The effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes: evidence from the hotel industry.", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, 125-150.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., Gue, K. R. (2014). "Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance.", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 2, 269-280.
- Duffy, R. D., Bott, E. M., Torrey, C. L., Webster, G. W. (2013). "Work Volition as a Critical Moderator in the Prediction of Job Satisfaction.", *Journal of Career Assessment*, Vol. 21, No. 1, 20-31.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.1, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1986). "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 500–507.
- Erdaş, K. D., (2010). Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., Liang, J. (2007). "Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality.", *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, 715-729.
- Filipova, A. A. (2011). "Relationships Among Ethical Climates, Perceived Organizational Support, and Intent-to-Leave for Licensed Nurses in Skilled Nursing Facilities.", *Journal of Applied Gerontology*, Vol. 30, No. 1, 44-66.
- Gakovic, A., Tetrick, L. E. (2003). "Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 5, 649-666.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M., Fouquereau, E. (2013). "Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support.", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 69, No.11, 2560-2571.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., Baker, D. N. (2010). "Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff.", *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 37, No. 2, 239-255.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). "Employment relationships in China: do workers relate to the organization or to people?", *Organization Science*, Vol.15, No.2, 232-240.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., Kodwani, A. D. (2012). "A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intent among the IT and ITES sector employees.", *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 16, No. 1, 27-35.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., Baik, K. (2016). "Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence.", *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.2081
- 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*, 1-31, Doi: 10.1177/0149206315575554.
- Lam, L. W., Liu, Y., Loi, R. (2015). "Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification.", *Human Relations*, s.1-23, 0018726715584689.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. (2010). "Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job

- Satisfaction, and Organizational Commitment.”, *Criminal Justice Police Review*, Vol. 21, No.2, 160-184.
- Lambert, E., Hogan, N. (2009). “The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent a test of a causal model.”, *Criminal Justice Review*, Vol. 34, No. 1, 96-118.
- Lee, J., Peccei, R. (2007). “Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity.”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No.6, 661-685.
- Liu, N.T., Ding, C.G., (2012). “General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 13, 2712–2735.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de, A. I., Vázquez-Rodríguez, P. (2015). “The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal’s Hotel Industry.”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 56, No. 3, 258-272.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., Allen, D. G. (2007). “The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover.”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 8, 1059-1075.
- Mallette, C. (2011). “Nurses’ work patterns: perceived organizational support and psychological contracts.”, *Journal of Research in Nursing*, Vol. 16, No. 6, 518-532.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2012). “The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective.”, *Group & Organization Management*, Vol. 38, No.1, 68-100, 1059601112457200.
- Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2.Baskı
- 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*, Vol. 78, No. 4, 538-551
- Miao, R., Kim, H. G. (2010). “Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study.”, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 3, No. 2, 257-264.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2007). “Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment.”, *Administration & Society*, Vol. 39, No. 7, 803-832.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., Zhang, L. (2013). “Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification.”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, 149-168.
- Osman, A., Othman, Y. H., Rana, S. S., Solaiman, M., Lal, B. (2015). “The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia”, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 21, 174-182.
- Özgen, H., Yalçın, A., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana.

- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2009). "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study.", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, No.2, 224-236.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., Zhang, J. (2016). "How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction.", *Journal of Health Psychology*, Vol. 21, No. 1, 50-59.
- Raina, R., Roebuck, D. B., (2016). "Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees' Propensity to Leave in the Insurance Sector of India", *International Journal of Business Communication*, Vol. 53, No.1, 97-130.
- Randall, M.J., Cropanzano, R., Bormann, C. A., Birjulin, A. (1999). "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 159-174.
- Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., Armstrong, D. J. (2008). "Information Technology Employees in State Government A Study of Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction.", *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, No.1, 41-61.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002). "Perceived Organizational Support: A review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J. D. (2009). "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research.", *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 10, 1027-1030.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (2000), *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons,Inc, New York, Seventh Edition.
- Somers, M. J. (1995), "Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 1, 49-58.
- Srivastava, S. (2013). "Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables.", *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 17, No. 2, 159-167.
- Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2003). "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No.3, 251-270.
- Supeli, A., Creed, P. A. (2016). "The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit.", *Journal of Career Development*, Vol. 43, No. 1, 66-80.
- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., Yao, X. (2009). "Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance.", *Organization Science*, Vol. 20, No.3, 621-634.
- Ting, S. C. (2011). "The effect of internal marketing on organizational commitment: job involvement and job satisfaction as mediators.", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47, No. 2, 353-382.
- Van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006). "Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes.", *Journal of organizational Behavior*, Vol. 27, No.5, 571-584.

- Vecchio, R. P., (1995), *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Harrcourt Brace Collage Publishers, Orlando, Third Edition.
- Wayne, S.J., Shore L.M., Liden R. C., (1997). “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 82-111.
- Wu, C. C., Liu, N. T. (2014). “Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors.”, *International Journal of Business and Information*, Vol. 9, No.1, 61- 88.

The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Research in the Public Sector

Alptekin SÖKMEN

Gazi University,
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Business,
Ankara, Turkey
asokmen@gazi.edu.tr

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU

Gazi University,
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of Business,
Ankara, Turkey
emreburak.ekmekcioglu@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Perceived organizational support (POS) “*is presented that employees in an organization form global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being*” (Eisenberger et al., 1986, p.500). According to Liu and Ding (2012, p.2716), when employees perceive that they are supported and appreciated by the organization, they will respond a positive attitude toward the organization. Affective commitment which is the one of the component of organizational commitment refers to employee’s emotional attachment to; and involvement in, the organization (Allen and Mayer, 1990, p.1-18). Employees who have strong affective commitment want to remain as part of the organization accepting the values of the organizations (Allen and Meyer, 1990, p.3; Allen and Meyer, 1996, p.253; Somers, 1995, p.49). Job satisfaction is the degree of positive or negative feeling about one’s job (Schermerhorn et al., 2000:118-119).

Researches indicate that perceived organizational support significant and positively related to affective commitment (Eisenberger et al., 2001; Lam, Liu and Loi, 2015; Gakovic and Tetrick, 2003; Stinglhamber and Vandenberghe, 2003; Farh, Hackett and Liang, 2007; Takeuchi et al., 2009; Maertz et al., 2007; Wayne, Shore and Liden, 1997; Randall et al., 1999; Van Knippenberg and Sleebos, 2006; Hui, Lee and Rousseau, 2004; Lee and Peccei, 2007; Chen, Aryee and Lee, 2005; Panaccio and Vandenberghe, 2009; Arshadi and Hayavi, 2013; Wu and Liu, 2014; Ngo et al., 2013; Kim, Eisenberger and Baik, 2016). The significant and positive relationship between perceived organizational support and job satisfaction were determined in many studies (Caesens and Stinglhamber, 2014; Cullen et al., 2014; Duffy et al., 2013; Gillet et al., 2013; Osman et al., 2015; Miao and Kim, 2010; Mallette, 2011). Several methodological studies showed that employee’s job satisfaction have a significant and positive impact on their affective commitment (Reid et al., 2008; Griffin et al., 2010; Lopez-Caparcos et al., 2015; Supeli and Creed, 2016; Lambert and Hogan, 2010). Some researchers thought job satisfaction would be a mediating role on the relationship between perceived organizational support and affective commitment. Colakoglu, Culha and Atay (2010) indicated that job satisfaction mediates the relationship between perceived organizational support and affective commitment. Thus, it is expected that (a) perceived organizational support have a significant and positive impact on employee’s affective commitment; (b) perceived organizational support have a significant and

positive impact on employee's job satisfaction; (c) job satisfaction have a significant and positive impact on employee's affective commitment; (d) job satisfaction mediates the relationship between perceived organizational support and affective commitment in current study.

Research Method

The purpose of this study to examine (1) the relationships among perceived organizational support, job satisfaction and affective commitment (2) the mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and affective commitment. The research model and hypothesis are given in Figure 1 below.

Figure 1. Research Model

H₁: Perceived organizational support have a significant and positive impact on affective commitment.

H₂: Perceived organizational support have a significant and positive impact on job satisfaction.

H₃: Job satisfaction have a significant and positive impact on affective commitment.

H₄: Perceived organizational support have impact on affective commitment through the mediating role of job satisfaction.

This research was performed between October-2015 and February-2016 in a large-scale public institution. Accordingly, 1280 questionnaires were prepared and distributed. However 844 usable questionnaire were returned. Perceived organizational support was measured using 8-items scale which is originally 36 items and developed and validated by Eisenberger et. al. (1986). The items were rated on a five-point scale (5=strongly agree, 1=strongly disagree). Affective commitment was measured using 6-items which is the component of organizational commitment scale developed by Meyer and Allen (1984). The items were rated on a five-point scale (5=strongly agree, 1=strongly disagree). Job satisfaction was measured using 5-items scale developed by Brayfield and Rothe (1951).

Table 1. The Results of Confirmatory Factor Analysis

Scales	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI
POS	17,482*	8	2,185	0,03	0,99	0,99
AC	15,090*	5	3,010	0,04	0,99	0,99
JS	2,921**	2	1,461	0,02	0,99	0,99

*p< 0,01; ** p>0,05; χ^2 =Chi-square Goodness; df=Degree of Freedom; RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index; POS: Perceived Organizational Support; AC: Affective Commitment; JS: Job Satisfaction

To analyze the relationships between the variables and the mediating role of job satisfaction in accordance with regression analysis that is referred by Baron and Kenny (1986), two model were designed. According to first model perceived organizational support significant and positively effect to affective commitment (Standardized $\beta = 0,79$; $p < 0,01$).

Figure 2. The Result of The First Model

Findings indicate that perceived organizational support have a significant and positive impact on employee's affective commitment and job satisfaction. Job satisfaction have a significant and positive impact on affective commitment. It was also determined that perceived organizational support have impact on affective commitment through the partially mediating role of job satisfaction. H_1 , H_2 , H_3 were accepted and H_4 partially accepted.

Figure 2. The Result of The Second Model

Conclusion

The present study was conducted 844 employees who work in a large-scale public institution. The relationships of perceived organizational support, affective commitment and job satisfaction and the mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and affective commitment in accordance with regression analysis that is referred by Baron and Kenny (1986) were examined by using structural equation modeling (SEM).

The research findings indicated that (a) perceived organizational support have a significant and positive impact on employee's affective commitment. (b) perceived organizational support have a significant and positive impact on employee's job satisfaction; (c) job satisfaction have a significant and positive impact on employee's affective commitment; (d) job satisfaction mediates the relationship between perceived organizational support and affective commitment.