

Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü (The Mediating Affect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention)

*Fatma Burcu ERDOĞDU^a, Alptekin SÖKMEN^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli University, Graduate School of Education, Ankara/Turkey

^b Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, Ankara/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 10.01.2019

Kabul Tarihi: 21.02.2019

Anahtar Kelimeler

Örgütsel

Bağlılık

Vatandaşlık

Tatmin

Ayrılma

Öz

Bu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve ayrıca işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide herhangi bir aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikli olarak araştırma konusu kavramlar teorik bir çerçevede ele alınmıştır. Sonrasında, kamu sektöründe görev yapmakta olan 764 katılımcıdan elde edilen verilere ve regresyon analizi sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılmış; örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı, örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu; aracılık etkisinin sınanması için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü için yapılan analizler sonucunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ve boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Keywords

Organizational

Commitment

Citizenship

Satisfaction

Turnover

Abstract

The aim of this study is to examine the mediating role of organizational citizenship behavior on both organizational commitment and job satisfaction, and turnover intention relationships. Initially, the concepts are defined in a theoretical framework. By gathering data from 764 officers working in public sector and according to regression analyzes evaluations; the findings show that organizational commitment positively and significantly effects organizational citizenship behavior and job satisfaction, also negatively and significantly effects turnover intention. On the other hand, organizational citizenship behavior effects job satisfaction positively and significantly, but has negative and insignificant effect on turnover intention. Finally, analyzes to investigate the mediating effect reveale that organizational citizenship behaviour is considered to be a partial mediator in the relationship between organizational commitment and job satisfaction. The study also demonstrates that, organizational citizenship behaviour has no mediating effect on the relationship between organizational commitment and turnover intention.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar.

E-posta: fburcuerdogdu@gmail.com (F. B. Erdoğan)

Makale Künyesi: Erdoğan, F. B. & Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.

DOI: 10.21325/jotags.2019.362

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde en temel ve özgün başarı etkenlerinden birisi insan kaynaklarıdır. Örgütler, nitelikli insan gücünü örgüte çekerek ve örgütte tutarak rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Yapılmış olan birçok araştırma (Çelen ve diğ., 2013; Hoş ve Oksay, 2015; Jaros, 1997; MacKenzie ve diğ., 1998; Meydan ve Basım, 2015; Sıgı ve Basım, 2006; Sökmen ve Bıyık, 2016; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016; Sökmen ve Şimşek, 2016; Ülbeği ve Yalçın, 2016; Yazıcıoğlu, 2009; Yenihan, 2014) örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturma, iş tatmini elde etme ve işten ayrılma isteğinin azalması yani işgücünün devamlılığı konularıyla aralarında yüksek korelasyonlu bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

İşletme literatüründe örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik farklı sektörlerde çok çeşitli araştırmalar yapılsa da, çalışmanın içeriğinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinin yanı sıra örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisine, ayrıca örgütsel bağlılığın iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık etkisine yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu anlamda çalışmayla öncelikli olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramsal olarak ele alınmış, daha sonra geliştirilen hipotezler test edilerek örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerindeki aracılık rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Bağlılık

İşgörenin, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, zamanını ve enerjisini bu amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesi için gönüllü olarak feda etmesi, kendisini örgütle bütünleştirmesi, sorumluluk hissetmesi ve örgütteki varlığının devam etmesi isteği duyarak örgüte psikolojik olarak bağlanması durumu olan örgütsel bağlılık (ÖB) alanında çalışmış olan farklı araştırmacılar (Allen ve Meyer, 1996, 1997; Becker, 1960; Buchanan, 1974; Din ve diğ., 2016; Kanter, 1968; Mowday ve diğ., 1979; O'Reilly ve Chatman, 1986; Porter ve diğ., 1974; Reichers, 1985; Rusbult ve Farrell, 1983; Salancik, 1977; Sheldon, 1971; Wiener, 1982) tarafından geliştirilmiş farklı tanımlamalar mevcuttur. Morrow (1983), örgütsel bağlılığın teorik alanından dikkatli bir biçimde bölümlendirilemediği örgütsel bağlılık yazınında 25'in üzerinde tanım ve ölçüm olduğunu belirtmiştir.

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık tanımlamalarında çeşitliliğe neden olan bakış açılarının, örgütte kalma yönünde istek, ihtiyaç ve zorunluluk hallerine odaklanmasına göre üç ana çerçevede incelenebileceğini dolayısıyla örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak ele almak gerektiğini belirtmektedirler. Meyer ve Allen'in üç bileşenli modelinde, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Duygusal bağlılık; çalışanın örgütte kalma gerekçesini, geçmişteki davranışlarına bağlaması ile ilgilidir. Çalışanın örgütte kalmaya niyetli olması, örgütten ayrılmama konusunda kararlı davranması, devamsızlık yapmaması, vb. davranışları bu bağlılığın kapsamını oluşturmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2011:346). Duygusal bağlılık duymak; örgütle özdeşleşme, katılım ve duygusal bir bağ kurmak anlamına gelmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kendileri böyle olmasını istedikleri için örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996:

253). Devamlılık bağıllığı; çalışanın örgüte yaptığı yatırım ve maliyetler ile örgütten beklediği kazançları karşılaştırması sonucu örgüte devam etme ya da örgütten ayrılma şeklinde davranış göstermesiyle oluşan bağıllıktır. Yüksek devamlılık bağıllığına sahip çalışanlar, maliyetleri göze alamadıkları için oluşan bir ihtiyaçtan dolayı kalmaları gerektiğinden, örgütte varlıklarını devam ettirmektedirler. Normatif bağıllık ise; örgütün kendisi için yaptıklarından dolayı çalışanların örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri, örgütten ayrılmamaları gerektiği inancı ve minnet duygusu gibi ahlaki düşüncelerle örgütte kalmayı kendileri için bir görev olarak algılamalarıdır. Yüksek normatif bağıllığa sahip çalışanlar, yapmaları gereken şeyin bu olduklarına inandıkları için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Kısaca duygusal bağıllık için bir istek, devamlılık bağıllığı için ihtiyaç ve normatif bağıllık için bir zorunluluk duygusu bulunmaktadır.

Meyer ve Allen (1990)'e göre bu üç kavramı birer bağıllık çeşidi olarak görmekten çok, bağıllığın bileşenleri olarak ele almak daha uygun olacaktır. Örneğin, kimi çalışanlar örgütte kalma konusunda hem güçlü bir ihtiyaç, hem de güçlü bir zorunluluk duyarken, istek duymayabilirler. Kimileri de ne bir ihtiyaç, ne de bir zorunluluk duyarken, kalma yönünde güçlü bir istek duyabilir. O halde, çalışanın örgüte olan bağıllığının toplamı, tüm bu ayırt edilebilir psikolojik durumları yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bir başka deyişle, çalışan bu üç bağıllık türünü de kendi içinde farklı oranlarda yaşamaktadır.

Üç bileşenli modelde, bağıllığın üç formu da personel devir hızıyla negatif ilişkiliyken; devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili diğer davranışlarda farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişki söz konusudur (Meyer ve diğ., 2002: 21). Örgütsel bağıllığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağıllıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağıllıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağıllıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000: 83-84).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD); “isteğe bağlı, doğrudan veya açık bir şekilde biçimsel ödül sistemiyle belirlenmemiş ve toplamda örgütün etkin bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranış” olarak ifade etmiştir. Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranış “iyi asker sendromu” olarak da adlandırılmıştır (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

ÖVD'nin boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith ve diğ. (1983), yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci faktör diğergamlık ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırılmıştır. Organ (1988) ise, ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek "örgütsel vatandaşlık davranışı" kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir: diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik. Bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilmiş ve birçok araştırmacı bu ölçeği çalışmalarında kullanmışlardır (Basım ve Şeşen, 2006: 86).

Literatür taramasında, örgütsel bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak gören çalışmalar da görülmekle birlikte, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görüşünün hakim olduğu saptanmıştır (Gürbüz ve diğ., 2014; MacKenzie ve diğ. 1998; Organ ve Ryan, 1995; Schappe, 1998; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2011).

Yazın incelemesinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bazı çalışmalarda ortaya konulduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2011; Organ ve Konovsky, 1989; O'Reilly ve Chatman, 1986; Ulutaş, 2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu bazı araştırmacılarca desteklenmektedir (Ahmad ve diğ., 2010; Çelik ve Çıra, 2013; Paillé ve Grima, 2011).

İş Tatmini

Cranny ve diğerlerine (1992) göre iş tatmini (İT), bir bireyin, beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir. Bu tanım esas itibariyle, iş tatminine duygusal tepki olarak bakan bir tanımdır. Miner (1992) ise, iş tatminini “bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum” olarak ele almıştır. Benzer bir tanım da Brief (1998) tarafından yapılmıştır. Brief iş tatminini, “bir bireyin işine karşı tutumu” olarak tanımlamıştır (Brief, 1998: 10). İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı ise Locke (1976,1983) tarafından geliştirilmiş olup kişinin işini veya işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum (Locke, 1976:1304) veya bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum (Locke, 1983: 97) olarak tanımlamıştır. Bir iş, işgörenin finansal kazanım için belirli bir fiziksel ve sosyal çevrede gerçekleştirdiği görevlerin birleşimi olduğundan, iş tatmini de işi oluşturan bu öğeler hakkındaki değerlendirmelerinin bir bütünüdür (Locke, 1968: 27).

Literatür incelemesinde örgütsel bağlılığın iş tatmine yol açtığını, iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu, iki kavramın birbirine neden olduğu ya da aralarında herhangi bir ilişki olmadığı yönünde çeşitli görüşler olsa da genel kanı, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içerisinde olduğu yönündedir (Bateman ve Strasser, 1984; Çelen ve diğ., 2013; Izgar, 2008; MacKenzie,1998; Sığı ve Basım, 2006; Tett ve Meyer, 1993; Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma (İA), işinden tatmin olmayan işgörenlerin işlerinden ve örgütün bir parçası olmaktan kaçınmak için sergiledikleri bir dizi davranıştır (Hanisch ve Hulin, 1990: 63). Bir başka tanımlamaya göre işten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlamasıdır. Genellikle, belirli bir aralığa (Örneğin, sonraki 6 ay içinde) atıfta bulunularak ölçülür ve işi sonlandırma düşüncesini ve alternatif iş imkânları arama niyetini ifade eder (Tett ve Meyer, 1993: 262).

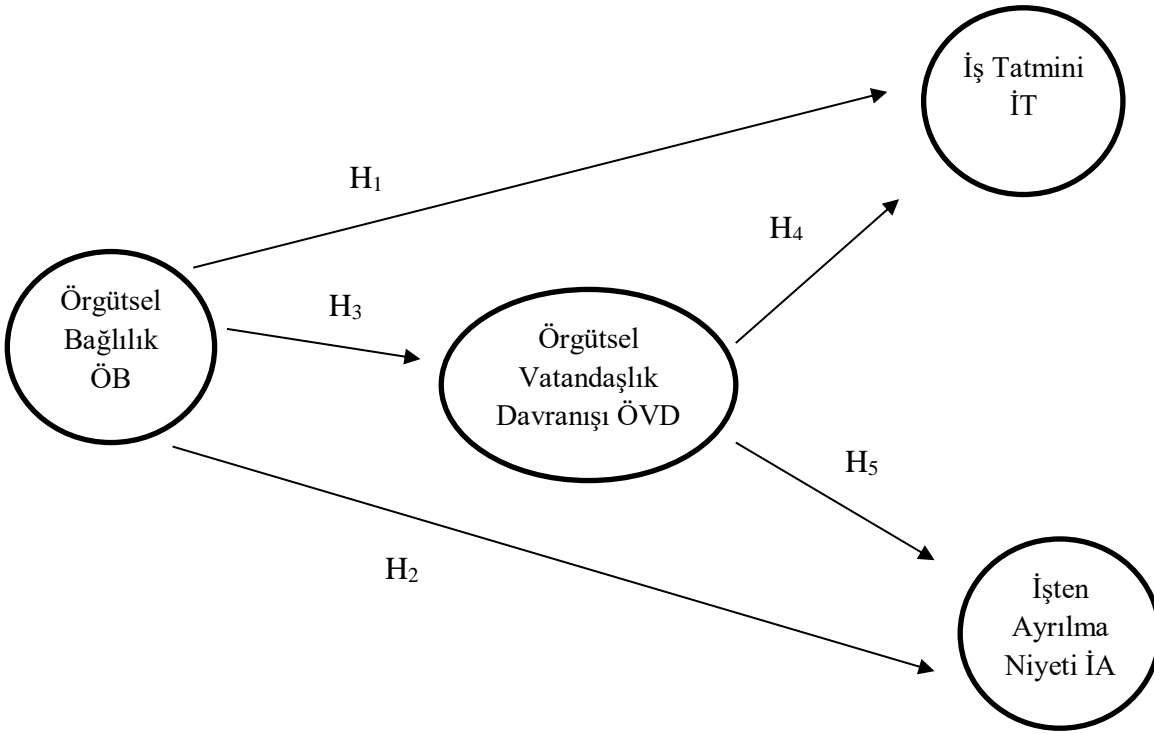
Mowday ve diğerlerine (1982) göre, örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin tatminsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve

örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Mowday ve diğ., 1982: 38). Zira işten ayrılma niyeti taşıyan işgörenin asıl ayrılmak istediği örgüttür ve alternatif iş olanakları da başka örgütleri ifade etmektedir.

Tett ve Meyer (1993) de, işten ayrılma niyetinin tahmin edicileri konusunda yapılan pek çok araştırmada isteğe bağlı iş devrinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi için kurulan hipotezlerin genellikle desteklendiğini belirtmektedir. Örneğin; Arnold ve Feldman (1982), Bluedorn (1982) ve Hollenbeck ve Williams (1986) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iş devri ve işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu belirtmektedirler (Tett ve Meyer, 1993: 259).

Yöntem

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek için bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlar örnekleminde değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere bir model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Hipotez 1: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatmin düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 3: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 4: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmin düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 5: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyetlerini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 6: Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın evrenini, bu dönemde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğünün merkez teşkilatı ile taşra teşkilatını oluşturan Müze Müdürlükleri, Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu Müdürlükleri, Rölöve ve Anıtlar Müdürlükleri ve Restorasyon ve Konservasyon Bölge Laboratuvarı Müdürlüklerinde çalışan toplam 5077 işgören oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, araştırmaya katılan ve anket formunun tamamını dolduran 764 işgören oluşturmaktadır. Bu kapsamda seçilen örneklemin, araştırma evreninin yaklaşık % 15'ini temsil ettiği ifade edilebilir. Araştırma verileri, 2017 yılı Mart-Nisan aylarında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Araştırma kapsamında gerekli kurumsal izinler alınarak öncelikle katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, işyerindeki statüsü, pozisyonu ve çalışmakta olduğu birimin teşkilat yapısındaki konumuna ilişkin demografik soruların yer aldığı bir bölüm; arkasından sırayla Meyer, Allen ve Smith (1993)'ün geliştirdiği, Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği; Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla uyumlu olan, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999)'ın ölçeklerinin birleştirilerek Türkçe'ye çeviri çalışmalarının yapıldığı beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği; Agho, Price ve Miller (1992)'in iş tatmini ölçeği ve Bluedorn (1982)'un işten ayrılma niyeti ölçeğinin yer aldığı toplam 55 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanarak 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum'u ifade edecek şekilde 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğünde görev yapmakta olan 764 işgörene uygulanmıştır.

Bulgular

Toplanan veriler SPSS 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans analizi ve yüzdelerle açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,810; örgütsel vatandaşlık davranışının 0,895; iş tatmininin 0,872; işten ayrılma niyetinin 0,814 ve ölçeğin tamamının Cronbach's Alfa değeri 0,861 olarak bulunmuştur ve bu değer, soruların tutarlı olduğu anlamına gelmektedir. Yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçlarına göre de, ölçeğin KMO değeri 0,940 ve Bartlett değeri ise 0,05'den küçük olduğundan faktör

analizinin uygulanabilir olduğu düşünülmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 18 sorunun eigenvalue'leri 1'den büyük olan 3 boyut altında; örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan 19 sorunun eigenvalue'leri 1'den büyük olan 5 boyut altında; iş tatmini ölçeğinde yer alan soruların eigenvalue'leri 1'den büyük olan 1 boyut altında ve yine işten ayrılma niyetini oluşturan 3 sorunun eigenvalue'leri 1'den büyük olan 1 boyut altında toplanabileceği belirlenmiş olup ölçeklerde yer alan şekliyle boyutlandırılmıştır. Toplamda 46 adet anket sorumuzun eigenvalue'leri 1'den büyük olan 9 faktör altında toplamak mümkün olup bu 9 boyutun, toplam varyansın % 59,799'unu açıklamakta olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	kadın	331	43,3
	erkek	433	56,7
Yaş	24-29	78	10,2
	30-35	177	23,2
	36-41	198	25,9
	42-47	125	16,4
	48-53	114	14,9
	54-59	52	6,8
	60-64	20	2,6
Eğitim durumu	ilkokul	10	1,3
	ortaokul	10	1,3
	lise	97	12,7
	önlisans	58	7,6
	lisans	433	56,7
	lisansüstü	156	20,4
Medeni durum	evli	557	72,9
	bekar	199	26,0
	diğer	8	1,0
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	11	1,4
	1-5 yıl	221	28,9
	6-10 yıl	182	23,8
	11-15 yıl	121	15,8
	16 yıl ve üzeri	229	30,0
İş hayatında çalışma süresi	1 yıldan az	2	0,3
	1-5 yıl	95	12,4
	6-10 yıl	140	18,3
	11-15 yıl	160	20,9
	16 yıl ve üzeri	367	48,0
Statü	memur	632	82,7
	işçi	76	9,9
	sözleşmeli	56	7,3
Pozisyon	işçi	76	9,9
	Genel İdari Hizmetler sınıfı memur	244	31,9
	Teknik Hizmetler sınıfı memur	332	43,5
	Yardımcı Hizmetler sınıfı memur	20	2,6
	yönetici/müdür	92	12,0
İşyerinin durumu	merkez teşkilatı	378	49,5
	taşra teşkilatı	386	50,5
Toplam		764	100

Demografik bulguların incelenmesi sonucunda, ankete katılan işgörenlerin % 43,3'ünün kadın ve %56,7'sinin erkek olduğu; % 10,2'sinin 24-29 yaş aralığında, % 23,2'sinin 30-35 yaş aralığında, % 25,9'unun 36-41 yaş aralığında, % 16,4'ünün 42-47 yaş aralığında, % 14,9'unun 48-53 yaş aralığında, % 6,8'inin 54-59 yaş aralığında ve % 2,6'sının ise 60-64 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu % 56,7 ile lisans mezunları olup bunları % 20,4 ile lisansüstü mezunları, % 12,7 ile lise mezunları ve % 7,6 ile önlisans mezunları izlemektedir. Dolayısıyla ankete katılan çalışanların % 77,1'inin lisans ve üstü öğrenimi tamamladıkları görülmüştür. Ankete katılan işgörenlerin % 72,9 gibi bir çoğunluğunu evli çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumda çalışma süreleri göz önüne alındığında, ankete katılan çalışanların % 30'unun en az 16 yıldır kurumda görev yapmakta olduğu, % 28,9'unun 1 ile 5 yıldır kurumda bulunduğu, % 23,8'inin 6 ile 10 yıldır, % 15,8'inin de 11 ile 15 yıldır kurumda görev yapmakta olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların iş hayatında toplam geçirdikleri sürele bakıldığında, kurumun neredeyse yarısı olan % 48'inin 16 yıldan fazla bir iş tecrübesine sahip olduğu, % 20,9'unun 11 ile 15 yıllık, % 18,3'ünün 6 ile 10 yıllık, % 12,4'ünün 1 ile 5 yıllık iş tecrübesine sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların statüleri incelendiğinde büyük çoğunluğunu oluşturan % 82,7'sinin memur, % 9,9'u işçi ve % 7,3'ünün sözleşmeli personel statüsünde olduğu ve en yüksek çalışan pozisyonunun % 43,5'lik bir dilim ile arkeolog, şehir plancısı, mimar, mühendis gibi unvanları barındıran teknik hizmetler sınıfından oluştuğu görülmüştür. Ankete katılan çalışanların genel idari hizmetler sınıfını oluşturan memur, bilgisayar işletmeni, şef gibi pozisyonda görev yapanların oranı % 31,9; hizmetli, bekçi, şoför gibi yardımcı hizmetler sınıfında görev yapanların oranı ise % 2,6'dır. Ankete katılanların % 12'sini müdür ve üstü pozisyondaki çalışanlar oluşturmaktadır. Son olarak ankete katılan işgörenlerin araştırmaya konu iş tutumlarının, görev yaptıkları birimin merkez veya taşra teşkilatına göre farklılaşıp farklılaşmadığını sorgulamak için katılımcılardan görev yaptıkları birimin durumunun işaretlenmesi istenmiş ve anket sonuçlarına göre işyerinin durumu açısından merkez teşkilatı ile taşra teşkilatı arasında birbirine oldukça denk oranların oluştuğu görülmüştür.

Tablo 2: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4
Örgütsel Bağlılık	1	,423**	,523**	-,177**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,423**	1	,578**	-,042
İş Tatmini	,523**	,578**	1	-,147**
İşten Ayrılma Niyeti	-,177**	-,042	-,147**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü)

Değişkenler arası ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=0,423$, $p< 0,01$), örgütsel bağlılık ile iş tatmini pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=0,523$, $p< 0,01$) ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve ihmal edilebilir zayıflıkta doğrusal bir ilişki ($r=-0,177$, $p< 0,01$) olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($r=0,578$, $p< 0,01$), örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü ve ihmal edilebilir güçlülükte ($r=-0,042$, $p< 0,01$) doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3: Değişkenlerin Birbirine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
Örgütsel Bağlılık	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0,423	0,000	0,523	0,000	-0,177	0,000
	$R^2=0,179$ $F=166,409$		$R^2=0,276$ $F=286,502$		$R^2=0,031$ $F=24,514$	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti			
	β	Sig	β	Sig		
	0,578	0,000	-0,042	0,241		
$R^2=0,334$ $F=382,806$		$R^2=0,002$ $F=1,376$				

Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine; örgütsel vatandaşlık davranışının da iş tatmini ile işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=,423$; $p<0,001$) bir etkisi bulunmaktadır ve örgütsel bağlılıktaki değişimlerin örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimlerin % 17,9'unu açıklayabildiği; örgütsel bağlılığının, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=,523$; $p<0,001$) bulunduğu ve örgütsel bağlılıktaki değişimlerin, iş tatminindeki değişimlerin % 27,3'ünü açıklayabildiği; örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=-,177$; $p<0,001$) bulunduğu ve örgütsel bağlılıktaki değişimlerin, işten ayrılma niyetindeki değişimlerin % 3,1'ini açıklayabildiği görülmektedir. Dolayısıyla H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ise, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin ($\beta=,578$; $p<0,001$) bulunduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimlerin, iş tatminindeki değişimlerin % 33,4'ünü açıklayabildiği; örgütsel vatandaşlık davranışının, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde fakat anlamlı olmayan bir etkisinin ($\beta=-,042$; $p>0,05$) bulunduğu anlaşılmaktadır. Buna göre H_4 kabul edilirken, H_5 reddedilmiştir.

Çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini veya işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, ilk aşamada örgütsel bağlılık ile aracılık etkisine sahip olup olmadığını tespit edebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişse, ikinci aşamada örgütsel bağlılık (bağımsız değişken) ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. Anlamlı bir ilişkinin varlığı durumunda, üçüncü aşama olarak, aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasında örgütsel bağlılığın (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, üçüncü aşamada bağımsız değişkenin (örgütsel bağlılık), bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (iş tatmini) durumuna bakmak gerekir. Bu noktada, etki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılık etkisinden, etkide bir düşme söz konusu ise ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

Bununla birlikte aracı etkiden tam anlamıyla söz edebilmek için, Sobel Testinin anlamlılığına bakmak gerekir. Frazier ve diğerlerine (2004) göre eğer Sobel Testinin Z skor katsayısı 1,96'dan büyükse ve anlamlıysa aracı etkinin anlamlılığından ve varlığından söz edilebilir. Analiz verileri <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinde yer alan interaktif hesaplama aracına işlenerek, aracılığın anlamlılığı sorgulanmıştır.

Tablo 4: Örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi

Yol		Standardize β		
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Adım 1	Adım 2	Adım 3
Örgütsel bağlılık →	Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,423*		
Örgütsel bağlılık →	İş tatmini		0,523*	0,339*
Örgütsel vatandaşlık davranışı →	İş tatmini			0,435*

*p<0,01

Üç aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında, örgütsel bağlılığın aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,423$). İkinci aşama olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,523$). Üçüncü olarak örgütsel bağlılığın etkisini kontrol amaçlı olarak yapılan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında ise anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu ($\beta=0,435$), örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin düşerek de olsa devam ettiği ($\beta=0,339$) görülmüştür. Kesin sonuca ulaşmak için, Beta değerindeki azalmanın anlamlılığının test edilmesi gerekmektedir. Sobel testi sonuçlarına göre (9,24) azalma anlamlıdır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisi

Yol		Standardize β		
Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Adım 1	Adım 2	Adım 3
Örgütsel bağlılık →	Örgütsel vatandaşlık davranışı	0,423*		
Örgütsel bağlılık →	İşten ayrılma niyeti		-0,177*	0,039*
Örgütsel vatandaşlık davranışı →	İşten ayrılma niyeti			0,318*

*p<0,01

Üç aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında, örgütsel bağlılığın aracı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,423$; p<0,01). İkinci aşama olarak örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,177$; p<0,01). Üçüncü olarak örgütsel bağlılığın etkisini kontrol amaçlı olarak yapılan örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin bulunduğu ($\beta=0,318$; p<0,01), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin artarak devam ettiği ($\beta=0,039$; p<0,01) görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık

davranışının, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulguyu doğrulamak için yapılan Sobel testi (-1.10) de anlamlı sonuç vermiştir. Dolayısıyla H₇ hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç

Örgütlerin başarılı olması için gerekli koşulların başında örgütlerine bağlı, biçimsel rol ötesi davranışlar sergileyen ve işinden tatmin olan çalışanlara sahip olunması ve nitelikli çalışanların çeşitli yönetsel ve sosyal araçlar yardımıyla örgütte kalmalarının sağlanması yer almaktadır. Bunun için örgütlerin de bireylerin tutum ve davranışlarını anlayabilecek, çalışanları örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında etkin bir şekilde yönlendirebilecek örgütsel ortamlara ve yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmayla, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiler ayrı ayrı araştırılmış ve devamında örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkilerdeki aracılık rolü sorgulanmıştır. Araştırma, bir kamu kurumunda görev yapmakta olan 764 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri analiz edilerek aracılık rolünün belirlenmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, alan yazındaki diğer çalışmalarla (Bennet ve Durkin, 2000; Çelen ve diğ., 2003; Mathieu ve Zajac, 1990; Sıgı ve Basım, 2006; Tett ve Meyer, 1993; Yavaş ve Bodur, 1999) benzerlik göstermektedir. Yine örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiş ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Literatürdeki benzer araştırmalar da (Çekmecelioğlu, 2006; Jaros, 1997; Mowday ve diğ., 1982; Sökmen ve Şimşek, 2016; Tett ve Meyer, 1993; Varol, 2017) bu sonucu desteklemektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir yönde etkilediği de tespit edilmiş ve bu kapsamda H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Gürbüz, 2009; Gürbüz ve diğ., 2014; MacKenzie ve diğ. 1998; Organ ve Ryan, 1995; Schappe, 1998; Şeşen ve Basım, 2012; Ünüvar, 2011 gibi yazarların çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Çalışmanın devamında örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönde ve anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla H₄ kabul, H₅ reddedilmiştir. yazındaki benzer çalışmalar (Ahmad ve diğ., 2010; Çelik ve Çıra, 2013; Demirel ve Özçınar, 2009; Paillé ve Grima, 2011;) örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit ederek bu araştırma sonuçlarını da desteklemektedir.

Aracılık etkisinin sınanması için yapılan analiz sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde genel olarak herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H₆ kabul edilmiş ancak H₇ reddedilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin literatürde sınırlı sayıda araştırmanın olması, araştırmanın önem derecesini arttırmaktadır. Araştırma bulguları genel olarak

değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli değişkenler olduğu görülmektedir.

Elde edilen veriler, örneklemin %50'sine yakın bir değer genç ama tecrübeli çalışanlardan oluştuğu düşünülen 30-41 yaş grubundan oluşması, %56'sının lisans, %77'sinin ise lisans ve üstü öğrenim görmüş olması sebebiyle nitelikli sayılabilecek bu işgücünün örgüte bağlılığının sağlanması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, işinden tatmin olması ve işten ayrılma niyeti taşımaması kısaca bu işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının devamının sağlanması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında kaybedilmemesi, örgüte devamlılığının sağlanması için ciddi çaba gösterilmesinin pozitif ve katkı sağlayıcı örgütsel sonuçlar açısından önemli ve gerekli olduğu yorumunu beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda gerek oryantasyon ve eğitim programlarının, gerekse de yönetsel rollerin anlamlı katkılar sağlayacağını düşünmek doğru olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Z., (2006). "Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt.7, No.1.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. A., Shad, I. U., (2010). "Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan", European Journal of Social Sciences, Volume 17, Number 4, 585-591.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation", Academy of Management Journal, Vol:33, No:4, 847-858.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", Journal of Vocational Behavior, Volume:49, Issue:3, 252-276.
- Angle, H. L., Perry, J. L., (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, 26, 1-14.
- Arnold, H. J., Feldman, D. C., (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", Journal of Applied Psychology, Vol:67, No:3,350-360.
- Bakan, İ., (2011). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık, kavram, kuram, sebep ve sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R., (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 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, 51(6), 1173-1182.

- Basım, H. N., Şeşen, H., (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 83-101.
- Batman, T. S., Strasser, S., (1984). “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, 27(4), 95-112.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A., Turgut H., (2014). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: geçerlilik ve güvenilirliğin yeniden değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.
- Bluedorn A. C., (1982). “A unified model of turnover from organizations”, *Human Relations*, Vol:35, No:2, 135-153.
- Bogler, R., Somech, A., (2004). “Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Clugston, M., (2000). “The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intend to leave”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Cranny, C. L., Smith, P., Stone, F. F., (1992). *Job satisfaction: how people feel about their job and how it affects their performance*, Lexington Books, New York.
- Çekmecelioglu, H. G., (2006). “İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma Niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, sayı: 8 (2), 153-168.
- Çelen, Ö., Teke, A., Cihangiroğlu N., (2013). “Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerine etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:3, 399-410.
- Çelik, M., Çıra,A.,(2013). “Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13, Sayı:1, 11-20.
- Demirel, Y., Özçınar, M. F., (2009). “Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: farklı sektörlere yönelik bir araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23 Sayı: 1, 129-145.
- Din, S., Ishfaq, M., Adeel M., (2016). “Investigating the relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: evidence from the banking sector of Pakistan”, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 16, Issue 9, 5-12.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., Baron, K. E., (2004). “Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research”, *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-34.

- Gürbüz, S., Özgür, A., Sert, M., (Kasım 2014). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan çalışmalar üzerine bir meta analizi”, *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt 1, 3-20.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L., (1990). “Job attitudes and organizational withdrawal: an examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors”, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Hoş, C., Oksay, A., (2015). “Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:20, S:4, 1-24.
- Izgar, H., (2008). “Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, 317-334.
- Jaros, S. J., (1997). “An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions”, *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Kaplan, İ., (2011). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış doktora tezi*, Konya.
- Locke, E. A., (1968). “What is job satisfaction?”, *American Psychological Association*, Washington, DC, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf>
- Locke, E. A., (1976). “The nature and causes of job satisfaction”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- MacKeinzce, B. S., Podsakoff, M. P., Ahearne, M., (1998). “Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance”, *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mete, E. S., Sökmen, A., (2017). “Exploring the relationship between job satisfaction and turnover intention among employees in hospitality industry: the moderating role of gender”, *International Review of Management and Business Research*, Vol.6, Issue.3, 1287-1298.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., (2015). “Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, 99-116.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resources Management Review*, Volume:1, Issue:1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Miner, J. B., (1992). *Industrial-organizational psychology*, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Morrow, P. C., (1983). “Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment”, *Academy of Management Review*, 8(3).

- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., (1982). *Employee-Organization Linkage, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D., Konovsky, M., (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 157-164.
- Organ, D. W., Ryan, K., (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, Volume:48, Issue:4, 747-1002.
- Paillé, P., Grima, F., (2011). "Citizenship and withdrawal in the workplace: relationship between organizational citizenship behavior, intention to leave current job and intention to leave the organization", *The Journal of Social Psychology*, 151(4), 478-493.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513-563.
- Schappe, P., (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Shore, L. M., Martin, H. J., (1989). "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, Volume:42, Number:7, 625-638.
- Sıgır, Ü., Basım, N., (2006). "İşgörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 131-154.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Sökmen, A., Bıyık, Y., (2016). "Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma", *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 221-227.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., (2016a). "Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü: kamu sektöründe bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt.8, No.2, 118- 133.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B., (2016b). "The relationship between organizational justice, organizational commitment and intention to leave: investigating gender difference", *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 5, Issue 12, 27-31.
- Sökmen, A., Sezgin, A. C., (2017). "İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: otel işletmeleri sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Vol.5, Issue.2, 237-250.

- Sökmen, A., Şimşek, T., (2016). “Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/3, 606-620.
- Şeşen, H., Basım, N. H., (2012). “Impact of satisfaction and commitment on teachers’ organizational citizenship”, *Educational Psychology*, Volume:32, Issue:4, 475-491.
- Tekingündüz, S. , Tengilimoğlu, D. (2013). “Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 91, 77-103.
- Tett, R. P., Meyer, J. P., (1993). “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic finding”, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Ulutaş, M., (2018). “İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir alan araştırması”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 22, 66-77.
- Ülbeği, İ. D., Yalçın, A., (2016). “Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 31 (77), 80-98.
- Varol, F., (2017). “Çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisi: ilaç sektörü örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 200-208.
- Yazıcıoğlu, İ., (2009). “Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.30, 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ., Sökmen, A., (2007). “Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama ”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (18),73-95.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (2011). *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Yenihan, B., (2014). “Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 170-178.

The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention

Fatma Burcu ERDOĞDU

Ankara Hacı Bayram Veli University, Graduate School of Education, Ankara/Turkey

Alptekin SÖKMEN

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara/Turkey

Extensive Summary

As been studied by many researchers and scholars (Çelen et al., 2013; Hoş and Oksay, 2015; Jaros, 1997; MacKenzie et al., 1998; Meydan and Basım, 2015; Sığrı and Basım, 2006; Sökmen and Bıyık, 2016; Sökmen and Ekmekçioğlu, 2016; Sökmen and Şimşek, 2016; Ülbeği and Yalçın, 2016; Yazıcıoğlu, 2009; Yenihan, 2014), organizational commitment is found highly related with some of the organizational outputs as organizational citizenship behavior, job satisfaction and intent to leave.

Organizational commitment refers to the relative emotional strength of employees' identification with and involvement in a particular organization by Mowday et al. (1979) or a psychological state that binds the individual to the organization as defined by Allen and Meyer (1990), who conceptualized a three-component organizational commitment model; affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Organ (1988) defined organizational citizenship behavior as behavior that is not formally requested or directly rewarded but can be functional to the operations of an organization. Organ's (1988) conceptualization of organizational citizenship behavior includes five dimensions; altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness and civic virtue. Another concept of our study is job satisfaction. According to Locke (1976) job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. Finally, Tett and Meyer (1993) described intention to leave as the conscious and deliberate willfulness to leave the organization.

Methodology

The aim of this study is to analyze the relationship between organizational commitment, organizational citizenship behavior, job satisfaction and also intention to leave and to indicate the mediating role of organizational citizenship behavior on both organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention relationships.

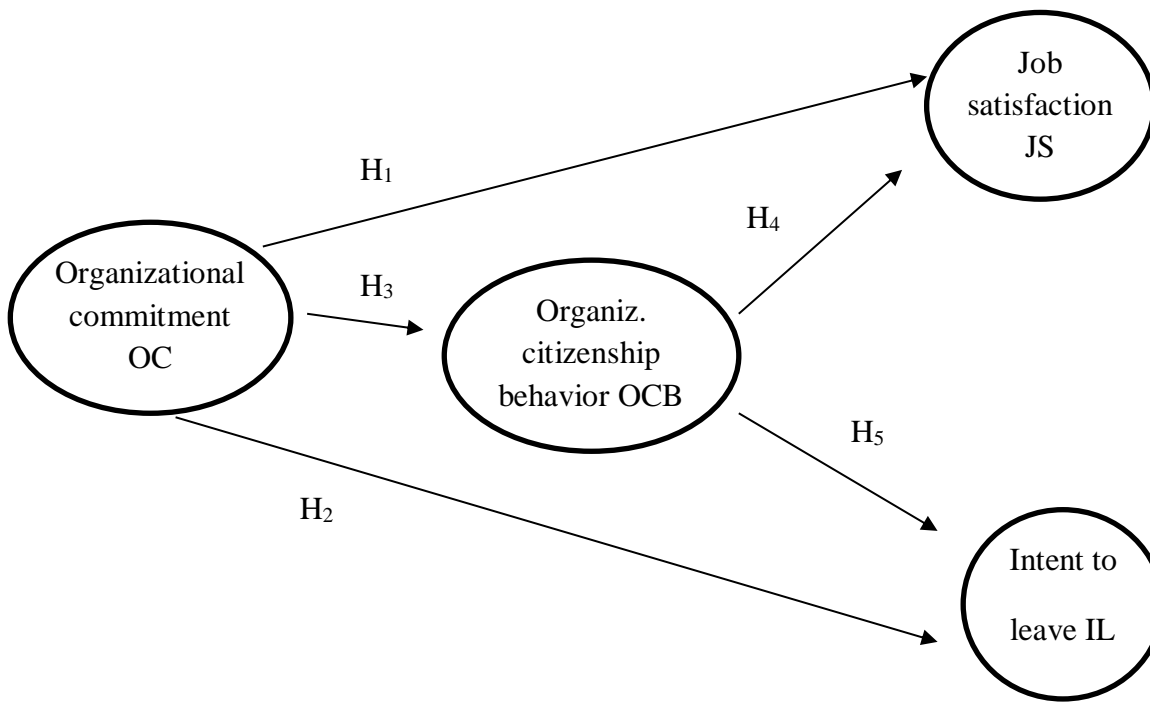


Figure 1: Research Model

H₁: Employees' organizational commitments effect their job satisfactions positively and significantly.

H₂: Employees' organizational commitments effect their turnover intentions negatively and significantly.

H₃: Employees' organizational commitments effect their organizational citizenship behaviors positively and significantly.

H₄: Employees' organizational citizenship behaviors effect their job satisfactions positively and significantly.

H₅: Employees' organizational citizenship behaviors effect their turnover intentions negatively and significantly.

H₆: Organizational citizenship behavior has a mediator effect on the relationship between organizational commitment and job satisfaction.

H₇: Organizational citizenship behavior has a mediator effect on the relationship between organizational commitment and turnover intention.

The study was based on the data gathered from 764 employees working in public sector. The scale began with demographic questions as gender, age, education status, etc. Later, scale of organizational commitment which was developed by Meyer, Allen and Smith (1993) and translated into Turkish by Wasti (2000) was used and organizational citizenship behavior scale compatible with Organ (1988)'s five dimensions, translated into Turkish by Basım and Şeşen (2006) combining Vey and Campbell (2004) and Williams and Shiaw (1999)'s scales was added. Subsequently, Agho, Price and Miller (1992)'s job satisfaction scale and Bluedorn (1982)'s scale to measure turnover intentions were attached. The overall scale was consisted of 55 questions and all items were scored on a 5 point Likert scale ranging from 1 strongly disagree to 5 fully agree.

Findings

The corresponding analyses were performed using the SPSS 26 software package. Participants in this study was formed of 43,3 % female and 56,7 % male. 49,1 % of the participants were in the age between 30-41. 56,7 % of them had bachelor's degree, and in total 77,1% obtained bachelor's or graduate education. 68,9 % were working for 11 years and above and 43,5 % were technical staff.

Table 1: Intercorrelations among the Variables

	1	2	3	4
Organizational Commitment	1	,423**	,523**	-,177**
Organizational Citizenship Behavior	,423**	1	,578**	-,042
Job Satisfaction	,523**	,578**	1	-,147**
Turnover Intention	-,177**	-,042	-,147**	1

**p< 0.01

According to Table 1, it was visible that there was a positively and significant relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior also job satisfaction, and organizational citizenship behavior and job satisfaction. Nevertheless, a negatively and negligible relationship was found between both organizational commitment-intention to leave and organizational citizenship behavior-intention to leave relations.

Table 2: Results of Regression Analyzes (Effects)

Independent Variable	Dependent Variables					
	Organizational Citizenship Behavior		Job Satisfaction		Turnover Intention	
Organizational Commitment	β	Sig	β	Sig	β	Sig
	0,423	0,000	0,523	0,000	-0,177	0,000
	R ² =0,179 F=166,409		R ² =0,276 F=286,502		R ² =0,031 F=24,514	
Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction		Turnover Intention			
	β	Sig	β	Sig		
	0,578	0,000	-0,042	0,241		
	R ² =0,334 F=382,806		R ² =0,002 F=1,376			

According to the regression analyzes; organizational commitment has a positively and significant effect to organizational citizenship behavior (β =.423; $p < 0,001$); job satisfaction (β =.523; $p < 0,001$) and a negative and significant effect to turnover intention (β =-.177; $p < 0,001$). Thus H₁, H₂ and H₃ were accepted. It was also determined that organizational citizenship behavior has a positive and significant effect to job satisfaction (β =.578; $p < 0,001$) and a negative and insignificant effect to turnover intention (β =-.042; $p > 0,05$). Therefore H₄ was accepted, but H₅ was rejected. To measure the mediating effect of organizational citizenship behavior, the regression analyzes developed by Baron and Kenny (1986) was performed.

Table 3: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Organizational Commitment – Job Satisfaction Relationship

Path		Standardized β		
Independent Variable	Dependent Variable	Step 1	Step 2	Step 3
Organizational Commitment →	Organizational Citizenship Behavior	0,423*		
Organizational Commitment →	Job Satisfaction		0,523*	0,339*
Organizational Citizenship Behavior →	Job Satisfaction			0,435*

*p<0,01

The results of the regression analyzes show that, including organizational citizenship behavior in analyze as a mediator, organizational commitment’s effect on job satisfaction decreased from ($\beta=0,523$) to ($\beta=0,339$). According to results, H₆ was accepted and it could be said that organizational citizenship behavior has partial mediator effect on the relationship between organizational commitment and job satisfaction.

Table 4: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Organizational Commitment – Turnover Intention Relationship

Path		Standardized β		
Independent Variable	Dependent Variable	Step 1	Step 2	Step 3
Organizational Commitment →	Organizational Citizenship Behavior	0,423*		
Organizational Commitment →	Turnover Intention		-0,177*	0,039*
Organizational Citizenship Behavior →	Turnover Intention			0,318*

*p<0,01

The results of the regression analyzes show that, including organizational citizenship behavior as a mediator in analyze, organizational commitment’s effect on turnover intention increased from ($\beta=-0,177$) to ($\beta=0,039$). According to results, H₇ was rejected and it could be said that organizational citizenship behavior has no mediator effect on the relationship between organizational commitment and turnover intention.

Conclusion

In this study, the relationships between organizational commitment and job satisfaction, also intention to leave were investigated and afterwards the mediator role of organizational citizenship behavior was examined by gathering data from 764 employees working in public sector. Obtained findings showed that, organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction and H₁ was accepted accordingly. These results have similarities with the previous studies (Bennet and Durkin, 2000; Çelen et al., 2003; Mathieu and Zajac, 1990; Sığrı and Basım, 2006; Tett and Meyer, 1993; Yavaş and Bodur, 1999). Also, it was found that organizational commitment has a negative and significant effect on intention to leave as similar to Çekmecelioğlu, 2006; Jaros, 1997; Mowday et al., 1982; Sökmen and Şimşek, 2016; Tett and Meyer, 1993; Varol, 2017. According to the results, H₂ was accepted. Likewise, organizational commitment’s positive and significant effect on organizational citizenship behavior was determined as Gürbüz, 2009; Gürbüz et al., 2014; MacKenzie et al. 1998; Organ and Ryan, 1995; Schappe, 1998; Şeşen and Basım, 2012; Ünüvar, 2011 and H₃ was accepted. It was also found that organizational citizenship behavior

has a positive and significant effect on job satisfaction and a negative and insignificant effect on intent to leave. Thus, H₄ was accepted, but H₅ was rejected. These results were supported by Ahmad et al., 2010; Çelik and Çıra, 2013; Demirel and Özçınar, 2009; Paillé and Grima, 2011.

According to the results of regression analyzes, it was maintained that organizational citizenship behavior was a partial mediator in the organizational commitment and job satisfaction relationship. Nevertheless, it has no mediator role on the relationship between organizational commitment and intention to leave. Hence, H₆ was accepted but H₇ was rejected.