

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE’DE VE AZERBAYCAN’DA KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
ALGILADIKLARI ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SOSYAL
KAYTARMA DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurana İBRAHİMOVA

**Psikoloji Ana Bilim Dalı
Psikoloji Programı**

Mart 2022

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE’DE VE AZERBAYCAN’DA KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN
ALGILADIKLARI ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SOSYAL
KAYTARMA DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurana İBRAHİMOVA
(Y1812.270017)

Psikoloji Ana Bilim Dalı
Psikoloji Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Elif Özge ERBAY

Mart 2022

ONAYFORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Azerbaycan’da Kamu Sektöründe Çalışanların Algıladıkları Örgüt İklimi, Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (11.02.2022)

Nurana İBRAHİMOVA

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Türkiye ve Azerbaycan’da kamu sektörü çalışanlarının örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma davranışları incelenmektedir. Kalben bağlı olduğum her iki ülkenin kamu sektöründe çalışanlara yönelik yaptığım bu araştırmanın literatüre ek bir katkı sağlamasını arzu etmekteyim.

Çalışma sürecinde beni daima cesaretlendiren, tüm sorunlarımda güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen, bana zaman ayıran değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY’a sonsuz minnettarlığımı sunarım. Bilgi ve tecrübelerini benimle bölüştüğü için teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimi konusunda beni en baştan beri destekleyen, cesaretlendiren ve hayatımın her anında yanımda olan teyzelerim Melahet ABDULLAYEVA’ya, Sabina HASANOVA’ya, Ayten İSFENDİYAROVA’ya ve üzerimde çok büyük emeği olan anneannem Solmaz GİBLALİYEVA’ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Beni koşulsuz seven, bana her zaman inanan, güzel kalpli annem Gülşen GİBLALİYEVA’ya, hayatta olmasa bile başarılarımla her zaman gururlanan babam Cemaleddin İBRAHİMOV’a ve en büyük şansım dediğim, canım kardeşim Nezrin İBRAHİMOVA’ya desteği için teşekkür ederim.

En önemlisi araştırma zamanı Azerbaycan’daki kamu sektörü çalışanlarına ulaşmama büyük katkı sağlayan Abdulla ABDULLAYEV’e saygılarımı sunarım.

Akademik bilgileri ile yoluma ışık tutan değerli arkadaşlarım Beyza Erdem BALCI’ya, Duru LEBİBE’ye, daima yanımda olan güzel kalpli ardaşlarım Günay MAMMADOVA’ya ve Mahta DİBAİ’ye teşekkür ederim.

Şubat 2022

Nurana İBRAHİMOVA

TÜRKİYE’DE VE AZERBAYCAN’DA KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜT İKLİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE SOSYAL KAYTARMA DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZET

Örgütsel bağlılık örgüt iklimini olumlu şekilde etkilemektedir. Örgüt iklimini olumsuz şekilde etkileyen unsurlardan biri ise sosyal kaytarmadır. Bireyler, gruplar halinde çalışırken bilinçli veya bilinçsiz olarak sosyal kaytarma yapma eğilimindedirler. Bu araştırmada, iki farklı ülkede, Azerbaycan ve Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanların örgüt iklimi algısı, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma davranışları karşılaştırılarak incelenmektedir. Kültürel olarak farklılık ve benzerliklere sahip iki ülke olan Azerbaycan ve Türkiye kamu sektörü çalışanlarının örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma algılarının ortaya çıkarılması bu çalışmada amaçlanmaktadır. Birbirine yakın iki kültür gibi görünseler de yaşayışları ve çalışma disiplinleri bakımından var olan farklılıkların tespit edilmesi önem arz etmektedir. Azerbaycan ve Türkiye küresel ekonomide sık sık iş birliği içinde olan, birbiriyle hem tarihi hem de ekonomik olarak bağları olan iki ülkedir. Bu iki ülkenin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarını, benzerlikleri ya da farklılıklarıyla tanıttak olan bu çalışmanın, uygulamada her iki kültürün de örgüt yönetimlerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler : Türkiye Cumhuriyeti, Azerbaycan Cumhuriyeti, Örgütsel Bağlılık, Sosyal Kaytarma, Örgüt İklimi

COMPARISON OF THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SOCIAL LOYALTY PERCEPTIONS OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES IN TURKEY AND AZERBAIJAN

ABSTRACT

Organizational commitment positively affects the organizational climate. One of the factors that negatively affect the organizational climate is social loafing. Individuals tend to engage in social loafing consciously or unconsciously when working in groups. In this study, organizational climate perception, organizational commitment and social loafing behaviors of employees in organizations operating in two different countries, Azerbaijan and Turkey, are examined by comparing them. The aim of this study is to reveal the organizational climate, organizational commitment and social loafing perceptions of public sector employees in Azerbaijan and Turkey, which are two countries with cultural differences and similarities. Although they seem like two cultures close to each other, it is important to determine the differences in terms of their living and working disciplines. Azerbaijan and Turkey are two countries that are in frequent cooperation in the global economy and have historical and economic ties with each other. It is thought that this study, which will introduce the attitudes and behaviors of these two countries towards their employees, with their similarities or differences, will benefit the organizational management of both cultures in practice.

Keywords : Republic of Turkey, Republic of Azerbaijan, Organizational Commitment, Social Loafing, Organizational Climate

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
I. GİRİŞ	1
A. Araştırmanın konusu.....	1
B. Araştırmanın amacı ve önemi.....	3
C. Araştırma hipotezleri	3
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
A. Örgüt İklimi Kavramı	4
1. Örgüt İkliminin Önemi	6
2. Örgüt İkliminin Boyutları	7
3. Örgüt İklimi Türleri	9
4. Yenilikçi İklim	9
5. Büyüme İklimi	10
6. Liderlik İklimi	10
7. Destekleyici İklim	11
8. Adalet İklimi	11

9. Bürokratik İklim.....	12
10. Açık İklim	12
11. Otonom İklim	12
12. Kontrollü İklim.....	13
13. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	13
B. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	14
1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	14
2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	16
3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi	17
4. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	19
5. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	20
6. Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	21
7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür	22
8. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	23
9. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	25
10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	28
C. Sosyal Kaytarma Davranışı	29
1. Sosyal Kaytarma Kavramı	29
2. Sosyal Kaytarmanın Gelişimi	30
3. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Yaklaşımlar	32
4. Sosyal Etki Teorisi.....	32
5. Beklenti Değeri Yaklaşımı.....	33
6. Ortaklaşa Çaba Modeli	34
7. Uyarılma Azaltma.....	35
8. Değerlendirme Potansiyeli.....	35
9. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri	36

10. Sosyal Kaytarmayı Engelleme Çabaları.....	36
III. YÖNTEM.....	39
A. Evren ve Örneklem	39
B. Veri Toplama Araçları.....	40
1. Örgüt İklimi Ölçeği.....	40
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	41
3. Sosyal Kaytarma Ölçeği	41
C. Veri Analizi	42
IV. BULGULAR.....	45
A. Hipotez testleri.....	45
B. Fark testleri	46
C. İlave Analizler	54
V. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ	61
VI. KAYNAKÇA	69
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	96

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı	39
Çizelge 2. Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının çarpıklık ve basıklık ve normallik test sonuçları.....	41
Çizelge 3. Ölçek ve alt boyutlarının tanıtıcı istatistik değerleri ve iç tutarlılık katsayıları	43
Çizelge 4. Katılımcıların ölçek puanlarının ülke durumlarına göre karşılaştırılması	46
Çizelge 5. Katılımcıların ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması	47
Çizelge 6. Katılımcıların ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması....	48
Çizelge 7. Katılımcıların ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması	49
Çizelge 8. Katılımcıların ölçek puanlarının gelir durumlarına göre karşılaştırılması	51
Çizelge 9. Katılımcıların ölçek puanlarının katılımcıların deneyimine göre karşılaştırılması	52
Çizelge 10. Tüm katılımcıların ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Örgüt İklimi Boyutları.....	7
Şekil 2.	Litwin ve Stringer'ın Örgüt İklimi Boyutları	8



I. GİRİŞ

A. Araştırmanın konusu

İnsanlar eski çağlardan günümüze kadar topluluklar şeklinde yaşamaktadır. Topluluklar şeklinde yaşamak çeşitli kurallar ve ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Her bir kişi yetenekleri yönünde yer aldıkları topluma destek sağlamaktadır. Bununla beraber, zamanla bireysel hizmetin yetersiz olması insanları gruplar şeklinde yaşamaya ve çalışmaya itmiştir. Kişiler yetenekleri yönünde birleşerek, yer aldıkları toplumun ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya çalışmıştır. Zaman geçtikçe topluluklardaki kişi sayısının ve ihtiyaç farklılığının artması sistemli şekilde güç ve yetenek belirlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde ise belirli plana ve amaçlara göre kişilerin güçlerini koordine eden ve onları hedefler doğrultusunda birleştiren topluluk örgüttür. Giddens'e göre (2008: 684) örgüt, ortak şekilde belirlenmiş bir hedefe ulaşmak yönünde ortak şekilde eylemler hayata geçirmek niyetiyle toplanmış insanlardan oluşan, tanımlanabilir üyeliği bulunan grup şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt sosyal yapı şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Faaliyet gösterdiği alana bakılmaksızın, örgütlerin en önemli kaygılarının veya amaçlarının başarı elde etme, büyüme, rekabette üstünlük sağlama şeklinde unsurlar yönünde toplandığı görülmektedir.

Kuruluşlardaki çalışan davranışı, kişisel özelliklerinin yanı sıra içinde bulundukları ortamın bir sonucudur. Çalışanların iş tutumları, çalışanların çalışma ortamını oluşturan çok çeşitli organizasyonel özelliklerden ve sosyal ilişkilerden etkilenir. Örgüt iklimi, çalışan davranışıyla doğrudan ilişkisi olan örgütsel çevre ile ilgili en önemli konulardan biridir. Örgütlerin performanslarında başarılı olmaları için en önemli faktörlerden biri örgüt iklimidir. Örgüt iklimi örgüt dahilindeki kişiler arasında ilişkileri gösteren ve kişiler arasında hissedilen atmosfer olarak tanımlanmaktadır (Acuner, 2010: 12). Payne ve arkadaşları (1971:45) örgüt iklimini, çalışanların organizasyonlarını ve amaçlarını algılama

şekli olarak tanımlamaktadır. Griffin ve Moorhead (2014) Örgüt iklimini çalışanların tekrarlayan davranış kalıpları, tutumları ve duyguları olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini, başarı ihtiyacı, bağlılık ve güç, genel örgütsel etkinlik ve bireysel performans gibi kavramların örgüt ikliminin bağımlı değişkenleri ve sonuçları olduğu bulunmuştur (Mullins, 2010). Ayrıca bu sonuçlardan biri örgütsel bağlılıktır ve literatürde bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için bu yöndeki çalışmalara önem verilmektedir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşla özdeşleşmesinin bir ölçüsü olarak tanımlanır (Fu ve Deshpande, 2014:339). Örgütsel bağlılık, organizasyonlarda çalışanların işle ilgili davranışlarını anlamada ve açıklamada önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bağlılık, bir çalışanın iyi geliştirilmiş sosyalleşme ve oryantasyon programları aracılığıyla örgüte katılmasıyla oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın kendisi, bir kişinin bir göreve veya bir organizasyona olan bağlılığı, sorumluluğu ve sadakati üzerinde anlamlı bir etki sağlar (Permarupan vd., 2013:88).

Belirtildiği üzere, örgütsel bağlılık örgüt iklimini olumlu şekilde etkilemektedir. Örgüt iklimini olumsuz şekilde etkileyen unsurlardan biri ise sosyal kaytarmadır. Bireyler, gruplar halinde çalışırken bilinçli veya bilinçsiz olarak sosyal kaytarma yapma eğilimindedirler. Sosyal kaytarma genellikle “süreç kaybı” olarak görülür (Steiner, 1972: 123). Karau ve Williams (1993) sosyal kaytarmanın bireylerin çabalarının istenen sonuca götürme olasılığının daha düşük olmasını bekllemeleri nedeniyle gerçekleştiğini belirtmektedir. Çaba motivasyonunun, bir kişinin istenen sonuçlara ulaşmayı ne ölçüde beklediğine bağlı olduğunu savunurlar. Ekip üyeleri tarafından yapılan sosyal kaytarma, diğer ekip üyelerinin de girdilerini azaltmalarına neden olabilir veya diğer üyelerin kaytaran üyelerin yerine sosyal tazminat ödemesi ile tam tersi bir etki yaratabilir.

Bu araştırmada, iki farklı ülkede, Azerbaycan ve Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanların örgüt iklimi algısı, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma davranışları karşılaştırılarak incelenmektedir.

B. Araştırmanın amacı ve önemi

Kültürel olarak farklılık ve benzerliklere sahip iki ülke olan Azerbaycan ve Türkiye kamu sektörü çalışanlarının örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma algılarının ortaya çıkarılması bu çalışmada amaçlanmaktadır. Birbirine yakın iki kültür gibi görünseler de yaşayışları ve çalışma disiplinleri bakımından var olan farklılıkların tespit edilmesi önem arz etmektedir. Azerbaycan ve Türkiye küresel ekonomide sık sık iş birliği içinde olan, birbiriyle hem tarihi hem de ekonomik olarak bağları olan iki ülkedir. Bu iki ülkenin çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarını, benzerlikleri ya da farklılıklarıyla tanıttak olan bu çalışmanın, uygulamada her iki kültürün de örgüt yönetimlerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

C. Araştırma hipotezleri

Çalışmanın konusu ve amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1. Türkiye ve Azerbaycan'da çalışan kamu personelinin örgüt iklimi algıları farklılık göstermektedir.

H2. Türkiye ve Azerbaycan'da çalışan kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H3. Türkiye ve Azerbaycan'da çalışan kamu personelinin sosyal kaytarma davranışları farklılık göstermektedir.

Çalışma, teorik çerçeveyi ve pratik yönü ele almak için iki veri kaynağına dayanmaktadır. Teorik ve pratik yönleri kapsayacak şekilde bu çalışmada kaynak olarak tezler, bilimsel süreli yayınlar, uluslararası konferanslar ve kitapların yanı sıra, internetteki diğer kaynaklara odaklanılmıştır. Ampirik verileri elde etmek için, söz konusu değişkenlerin karşılaştırılmasını sağlayan ölçekler birincil araç olarak kullanılmıştır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Örgüt İklimi Kavramı

Örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından benimsenen yol ve yöntemleri kapsayan çalışma atmosferiyle ilgilidir (Yahyagil, 2004:69). İşyerini karakterize eden normlara, uygulamalara ilişkin çalışanların ortak algılarıdır. Örgüte kendi kimliğini kazandırarak onu başka örgütlerden farklı kılan bireysel, çevresel ve örgütsel özellikleri ile çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışlarını etkileyen belirli husuların tümüdür (Akçay ve Çoruk, 2012: 10). Örgüt iklimi, örgütün kuralları, çalışma yöntemleri, değerleri, görüşleri ve etkinlikleri ile ilgili olarak meydana gelen ortak algıdır (Akbulut ve Kutlu, 2016: 257). Çalışma hayatındaki örgüt iklimi, örgütsel hedeflere ulaşılmasına ve çalışanların memnuniyetine katkıda bulunur. Tagiuri ve arkadaşları (1968) göre iklim, organizasyon üyeleri tarafından deneyimlenir, davranışlarını etkiler ve belirli bir özellik kümesinin değerleri açısından tanımlanabilir.

Litwin ve Stringer (1968), "iklim" veya "atmosfer"i örgüt çalışanı ile çevre arasındaki önemli işlevsel bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgütün normlarının, ancak örgüt üyeleri tarafından algılandıklarında içselleştirilerek benimsenmesi gerektiğini ve ancak bu şekilde örgüt ikliminin anlamlı bir olgu olabileceği aktarılmaktadır.

Litwin ve Stringer'in (1968), geliştirmiş oldukları iklim modeli, örgüt iklimi kavramının anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu modelde örgüt iklimi, organizasyonel sistem faktörleri ile kişinin motivasyonel eğilimleri arasında aracı bir değişken rolündedir. Örgüt iklimi, liderlik tarzı ve yönetim tarzı, örgütün yapısı ve çalışan davranışları gibi çeşitli faktörlerden etkilenen algılardan oluşur. Tüm bu organizasyonel sistem faktörleri, temelde çalışanın memnuniyet düzeyini ve dolayısıyla üretkenlik seviyesini artırarak işten ayrılma niyetini azaltmak amacı güder (Yıldız, 1993; akt. Yılmaz, 2010).

Lewin ve arkadaşları (1939), çalışmalarında iklimi inceleyen ilk araştırmacılardan biridir. Deneylerinde, aynı grubun, farklı bir liderin yönetiminde yeni bir atmosfere dönüştürüldüğünde genellikle belirgin şekilde ve bazen aşırı derecede değiştiğini ortaya çıkarmışlardır.

Örgüt iklimi (sosyo-psikolojik iklim, endüstriyel iklim), üyelerinin davranışlarını ve duygusal durumlarını önemli ölçüde etkileyen belirli bir organizasyonu tanımlayan bir dizi istikrarlı özelliktir. Örgüt iklimini tanımlamak için aşağıdaki parametreler kullanılır (Parakhina ve Fedorenko, 2007: 41):

- yapı (resmi yapılanma derecesi),
- karar vermedeki risk derecesi,
- ödül taktikleri,
- kariyer fırsatları,
- yönetimin çalışanlara karşı tutumu,
- çalışanların yönetime karşı tutumu,
- duygusal atmosfer.

Matsumoto'nun (2016) tanımı, örgüt iklimi, örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılan algıları ve insanların bu konuda nasıl hissettikleri olarak görür. Bu nedenle, örgüt iklimi, olayların örgütün üyeleri tarafından "bir bütün olarak" nasıl paylaşıldığına dair genel algı, politikalarının, uygulamalarının ve prosedürlerinin algılanmasıyla ilgilidir. Ek olarak, bu terim aynı zamanda duygusal iklimin, insanların normal, günlük iş uygulamalarında genellikle nasıl hissettikleri (Valuev ve Ignatieva, 2013: 78) gibi bazı nüanslarını da yansıtır.

Hedeflere Göre Yönetim (MBO- Management By Objectives) açısından, "organizasyonel iklim" terimi, işin dağıtımı ve tasarımı, bu işlerin çalışan için sorunsallık düzeyi açısından kalitesi, elde edilen sonuçların duygusu anlamındadır. Organizasyonel iklim, işin doğasını, bireyin yürütme ve tasarım sürecine ne kadar dahil olduğunu, şirkette ne tür geri bildirimlerin yer aldığını (değerlendirme ve sertifikasyon sistemi dahil), ödül sisteminin ne olduğunu içerir (Prigozhin, 2015:14).

1. Örgüt İkliminin Önemi

Bir organizasyonun etkinliği bir dizi gösterge ile belirlenir. Genel olarak, sosyal psikologların çalışmaları, kuruluşların etkililiğinin kapsamlı bir değerlendirmesinin ancak nesnel (ekonomik) ve öznel faktörler dikkate alındığında yapılabileceğini göstermektedir. Araştırmacılar, aşağıdakileri kuruluşların etkililiğinin sosyo-psikolojik faktörleri olarak tanımlamaktadır (Mescon vd., 2016: 78).

- Ortak etkileşimin hedeflerini karakterize eden amaç, yani organizasyon üyelerinin ihtiyaçları, değer yönelimleri, etkileşim araçları ve yöntemleri.
- Motivasyon, örgüt üyelerinin emek, bilişsel, iletişimsel ve diğer faaliyetlerinin nedenlerini ortaya koyma. Yapılan araştırmalar örgüt iklimi açısından çalışan motivasyonun önemli bir değişken olduğunu göstermektedir (Gün ve Söyük, 2017:41).
- Duygusallık, insanların etkileşime karşı duygusal tutumlarında, organizasyondaki duygusal, gayri resmi ilişkilerin özelliklerinde ortaya çıktı.
- Bir örgütün, yıkıcı güçlere direnmek için koordineli ve hızlı bir şekilde insanların duygusal ve istemli potansiyelini harekete geçirme yeteneğini karakterize eden strese direnç.
- Dürüstlük, gerekli görüş birliğini sağlamak, eylemlerin koordinasyonu.

Örgütlerin işleyişinin etkililiğinin önemli bir koşulu, yukarıdaki faktörlerin çoğunu içeren uygun bir sosyo-psikolojik iklimin varlığıdır (Prigozhin, 2015:15). Psikolojik iklim kavramı, kişiler arası ilişkiler sistemini, doğası gereği psikolojik (sempati, antipati, arkadaşlık), insanlar arasındaki psikolojik etkileşim mekanizmalarını (taklit, empati, yardım); karşılıklı gereksinimler sistemi, genel ruh hali, genel ortak çalışma tarzı, ekibin entelektüel, duygusal ve gönüllü birliği olarak anlaşılmaktadır.

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için iyi bir ortam oluşturulması oldukça önemlidir. Çalışan açısından tüm çalışanlara karşı adil çalışma ortamının sağlanması, çalışan motivasyonuna büyük etki sağlamaktadır. Bu anlamda çalışma ortamı onun sadece iş performansına ve motivasyonuna değil, aynı

zamanda tüm sosyal hayatına da etki etmektedir. Yöneticiler açısından ise örgütte yüksek verimlilik elde etmek amacıyla çalışanın ruhsal ve fiziki rahatlığı için gerekli ortamın oluşturulması önemlidir. Yöneticiler örgütte yaşanan olumsuzluklardan bile ders çıkartarak çalışanlara destek olmalıdır. Çalışanlara verilen görevleri yerine getirmek için gerekli olan eğitimlerin verilmesi ve bu görevlerin çalışanların ilgi alanına uygunluğu göz önüne alınarak daha iyi örgüt iklimi yaratılmalıdır. Yöneticilerin olumlu, açık, yardımcı, dürüst tutum ve davranışları çalışanlara güven verir ve işten ayrılma oranında düşüşe sebep olur (Tezcan, 2019: 26-27).

2. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi terimi, örgütün çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, organizasyondaki iklim ve davranışları ölçmek için örgüt ikliminin boyutları kullanılmaktadır. Yönetim, yönetim psikolojisi, eğitim yönetimi ve sosyal psikoloji alanlarıyla ilgili yazılan kitaplarda birçok boyuttan bahsedilmektedir. Bu boyutlar, araştırmacının önemli olduğunu düşündüğü ve iklimi etkileyen farklı faktörlerdir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015:280-308).

Örgüt iklimine dair yapılan çeşitli araştırmalarında çalışılmış örgüt iklimi boyutlarından bazıları şöyledir; organizasyonun büyüklüğü, liderlik tarzları, iletişim ağları, karar verme süreçleri, uyum sorumluluklarının sınırlandırılması, dostça çalışma ve birlik duygusu vb. Ertekin (1978:27) tarafından geliştirilen örgüt iklimi boyutları üç gruba ayrılır; bireysel, örgütsel ve çevresel özellikler (Özler ve Dirican, 2014: 295).

Bireysel Özellikler	Organizasyonel Özellikler	Çevresel Özellikler
Memnuniyet	Örgütsel yapı	Sınırlayıcı Ortam
Terfi ve İlerleme Fırsatları	Organizasyon Politikası	Motive Edici Ortam
İnsanların Önemi ve Onuru	Organizasyonun Amacı	Çalışma Koşulları
Engelleme	Ödül Planı ve Ücretler	(Sıkıcı, Kalp Isınması)
Güven Duygusu	Örgütsel Çatışma	Yönetim Desteği
Diğer Üyelere Karşı	Çok Katı Denetim ve Kontrol	Yönetimin Eleştirilmesi
Duyarlılık	Bildirim	Basınç
Risk Alabilir	Liderlik	
Arkadaşlık İlişkisi	Karar	
	Gelişim Fırsatları	
	Örgütsel Netlik	

Şekil 1. Örgüt İklimi Boyutları

Kaynak: <https://www.slideshare.net/trockyali/ali-kahraman-orgutiklimiodeviv>

Şekil 1'de örgüt iklimi boyutları ortak noktalarına değinilmiş ve genel başlıklar altında birleştirilmiştir. Bu boyutlar 3 başlık altında toplanmıştır; bireysel özellikler, organizasyonel özellikler ve çevresel özellikler. Bireysel özellikler, çalışanların iklimi algılama biçimiyle ilgilidir. Örgütsel özellikler, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Çevresel özellikler, kurumlar ve çalışanlar ile ilgili faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur.

Araştırmacıların çoğu boyutlar için farklı tanımlar kullanmıştır. Örgüt ikliminin nesnel göstergeleri çok geniş bir dizi değişkeni içerir. Hangi değişkenlerin iklimi oluşturduğunu veya iklimin sahip olduğu değişkenleri vurgulayan başlıca yazarlar Litwin ve Stringer'dır (1968). Bu bağlamda iklimi 9 değişkene ayırarak incelemektedirler (Mok ve Au-Yeung, 2002:130). Aşağıdaki şekil bu değişkenleri içermektedir.

BOYUTLAR	İÇERİK
YAPI	Çalışanlar organizasyonda kaç tane kural, yönetmelik veya prosedür (bürokrasi) olduğunu düşünüyor? Resmi bir iletişim ağı veya organizasyon şeması var mı?
SORUMLULUK	Çalışanlar sadece verilen emirlere mi uyuyor? Yoksa inisiyatif almaları mümkün mü?
ÖDÜL	Örgütte çalışanları suçlama veya cezalandırma eğilimi var mı? Veya ödüllerle motive etmek denenir mi?
RİSKLER	Çalışanlar kendilerini korumak için risk almaktan kaçınma eğilimi gösteriyor mu? Yoksa risk almaya teşvik ediliyorlar mı?
SICAKLIK	Organizasyonda dostane bir ortam var mı? Çalışanlar birbirlerine ne kadar yakınlık gösteriyor?
DESTEK	Çalışanlar yöneticilerden ve birbirlerinden ne kadar destek alıyor?
STANDARTLAR	Başarılı olmak veya başarısız olmak için oluşturulmuş herhangi bir standart var mı? Başarılı olmak için oluşturulan standartlar çok yüksek mi?
ÇATIŞMA	Organizasyondaki çatışmalar görmezden geliniyor mu? Yoksa açıkça yönetiliyor ve yönlendiriliyorlar mı?
KİMLİK	Çalışanların kendilerini organizasyonun bir üyesi / bir parçası olarak hissettirmeye yönelik herhangi bir çaba var mı?

Şekil 2. Litwin ve Stringer'ın Örgüt İklimi Boyutları

Kaynak: Litwin, G., Stringer , R., (1968) Motivations And Organizational Climate, Harward University Press.

Boyutlar kuruluşlar arasında farklılık gösterse de, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ve sürekliliği sağlayacak bir ortam yaratmalıdırlar. Bunun başlıca nedenleri; teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak profesyonel eğitilmiş çalışanların ihtiyacının artmasıdır. Bunların dışında sağlıklı organizasyon koşullarında çalışma isteği önemli bir faktördür. Kuşkusuz tüm bunları etkileyen ana faktör organizasyonel iklimlerdir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde organizasyona göre farklılık gösteren organizasyonel iklimler incelenmiştir.

3. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi üyeler tarafından farklı düzey ve şekillerde algılandığı için her birini sınıflandırmak mümkündür. Literatürde örgüt iklimi bürokratik iklim, destekleyici iklim, yenilikçi iklim, açık iklim, tanıdık iklim, kapalı iklim, sert iklim, baba iklimi, sıcak iklim, otoriter iklim, özerk iklim, yönetim iklimi, dost iklim ve demokratik iklim olarak sınıflandırılmıştır (Shadur vd., 1999:425-479).

Tam yetki ve sorumluluk hattını belirleyen, bunların etkili ve güçlü iş kontrolüne bağlı olduğu iklimler; hiyerarşik, yapısal, katı düzen ve emir-komuta zinciri, ortak yapıları ve iktidar süreçleri olan örgütlerin ortamları bürokratik ortamlardır. Destekleyici iklimlerde ilişkiler, bireyleri sosyalleştiren güven, destek, dostluk ve özgürlüğe dayanır. Yenilikçi ortamda çalışanlar sonuç odaklı, baskın, dinç, meydan okuyan, girişimcilerdir ve aktif roller oynarlar. Açık iklimlerde üyeler arası ilişkiler, işbirliği, saygı ve açıklık hakimdir. Baba ikliminde aşağıların davranışları açıkken üstlerin davranışları kapalıdır. Yöneticiler katı ve otoriterdir, çalışanların uzmanlığı ve kişisel ihtiyaçları göz ardı edilir. Tanıdık iklim, üstlerin davranışlarının açık ve üyelerin kapalı olduğu bağlantılı iklimin tam tersidir. Bu tür iklimlerde yöneticinin liderliği öne sürülür ancak alt olanlar bundan habersizdir ve sorumluluk ve destek almazlar. Kapalı iklim hem üstlerin hem de altların davranışlarının kapalı olduğu yerdir. Üstler destekleyici değil, katı, kısıtlayıcı ve kontrollü, çalışanlar hoşgörüsüz, ilgisiz ve üstlerine şüpheli (Tutar ve Altınöz, 2010:201).

4. Yenilikçi İklimi

Yaratıcılık veya değişim iklimi olarak da adlandırılan yenilikçi iklim, organizasyonun rekabet gücü kazanması için bir varlık olarak kabul edilir. Sanayi kuruluşları arasında artan küresel rekabetin bir sonucu olarak, kuruluşların

piyasada daha fazla büyüme ve sürdürmek için kaynakları etkin bir şekilde kullanmasına ihtiyaç vardır. Örgütler, örgütü ve hedeflerini yeniden yapılandırmaya, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için süreçleri ve stratejileri iyileştirmeye giderek daha fazla önem verirler (Özkul, 2013: 12). Bu nedenle, bunu başarmak için yenilikçi iklim önem arz etmektedir.

Yenilikçi iklim, bir organizasyonun sergilediği, organizasyonun bir parçası olduğu düşünülen ve çalışanları bunu yorumlayabilen, anlayabilen ve deneyimleyebilen davranış olarak tanımlanmaktadır (Sundgren vd., 2005:5). Shalley ve Gilson (2004:33), yenilikçilik ortamının, yenilikçiliğe izin verecek araçların, prosedürlerin ve kaynakların sağlanması yoluyla çalışanların yaratıcı olmaya nasıl teşvik edildiği ile karakterize edildiğini öne sürmektedir.

5. Büyüme İklimi

Büyüme iklimi, bir organizasyonda öğrenmenin önemine ve çalışanın bir organizasyonda bireysel öğrenmeyi neyin etkilediği ve engellediğine dair algısına odaklanır. (Mikkelsen vd., 1998:199). Ostroff ve Tamkins (2003: 5) bunu ayrıca çalışanların kurumun kişisel gelişim, beceri geliştirme ve iş eğitime odaklanması konusundaki algısı olarak tanımlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, büyüme iklimi çalışan algıları üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar, organizasyonlarında büyüme ve gelişme fırsatlarının varlığını görürlerse organizasyonda kalmaya daha istekli olurlar, ancak çalışan gelişimine çok az önem verildiğini algıarlarsa organizasyondan ayrılmaya daha yatkındırlar.

6. Liderlik İklimi

İklim türlerini tanımlamak için kullanılan diğer bir ölçü liderliktir. Litwin ve Stringer'in (1968: 98-99) çalışmalarında liderlik özelliklerine göre iklim türleri aşağıda gösterilmiştir.

Otoriter Yapılandırılmış: Üstler resmi yapının sürekliliğini vurgular. Organizasyon üyelerinin rolleri kesin çizgilerle çizilmiştir. Çalışanlar, bu hatlar arasında tam potansiyellerini kullanmaktan sorumludur. Ciddiyet ve düzen yoğun bir şekilde vurgulanır. Tüm yönetim kademelerinde gerekli yetki uygulanır ve organizasyon kurallarına uymayan kişiler cezalandırılır. İletişim dikey formatta,

resmi bir şekilde ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu durum düşük iş doyumuna neden olur.

Demokratik Dost: Bu ortamda gayri resmi yapı var. Grup sadakati, takım çalışması, dayanışma davranışları hakimdir. Üstler de bunları davranışlarına yansıtır. Tüm seviyeler karar verme sürecine katılabilir. Cezalandırma yerine cesaretlendirme ve yardım etme ön plandadır. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu tür bir iklim, örgüt üyeleri arasındaki birlik ve dayanışma hissini vurgular. Kişilerarası ilişkilere iş mükemmelliğinden daha fazla vurgu yapılır. İş tatmini yüksek iken verimlilik orta düzeydedir.

İşi Başarmak: Bu ortamda, yüksek üretkenliğe değer verilir. Tüm çalışanlar kendi hedeflerini oluşturmaya ve sorumluluk almaya teşvik edilir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yönetim tarafından desteklenmektedir. Çalışanlardan birbirlerinin yardımına koşmaları istenir ve hiçbir resmi iletişim sistemi baskın değildir. Çalışanlarınızın sürekli olarak performans geliştirmelerini vurguladıkları bu tür bir iklimin her zaman daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğu düşünülmektedir.

7. Destekleyici İklim

Bu tür bir iklim hem iş arkadaşlarından hem de denetçilerden gelen desteği içerir. Bir organizasyondaki destekleyici iklim, ilişki, işbirliği, teşvik, sosyalleşme ve kişisel özgürlük anlamına gelir. İş arkadaşı desteği açısından, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimlerle ilgilidir. Süpervizör açısından bakıldığında, süpervizörler tarafından verilen şefkatli ve aktif destekle ilgilidir. Destekleyici iklim, çalışanların sahip olduğu algılar aracılığıyla etkinliği ve yüksek performansı gösterir. Gentry ve arkadaşları (2007) tarafından daha detaylı incelendiği üzere, sosyal destek organizasyon içindeki birçok kaynak tarafından alınsa bile, çalışanlar için iş arkadaşlarından ve denetçilerden destek almak daha değerlidir.

8. Adalet İklimi

Adalet İklimi, çalışanların kuruluştan ve denetçilerden alınan adil muamele düzeyine ilişkin algısını ifade eder. (Li ve Cropanzano, 2009:565). Çalışanlar

adaleti etkileşim, bilgi ve bilgi paylaşımı yoluyla algılar. Bu algılar 3 boyutta sınıflandırılmıştır: (a) Ücretlere ve yıllık tatillere atıfta bulunan dağıtım adaleti, (b) Usul adaleti, ücret artışı ve terfiye ilişkin adalet, (c) Bilgi ve kişilerarası olmak üzere ikiye ayrılan etkileşimsel adalet; bilgi karar verme süreciyle, kişiler arası ise çalışanlara haysiyet ve saygı açısından nasıl muamele edildiğiyle ilgilidir (Li ve Cropanzano, 2009:566).

9. Bürokratik İklim

Bürokratik organizasyonlar, katı ve etkili kontrol sistemlerinin işletmeye entegre edildiği açık bir yetki ve sorumluluk hattı içerir. Bürokratik iklim, hiyerarşik, yapısal ve sıkı yönetilen süreçler ve sıkı prosedürlerin, politikaların ve kısıtlamaların varlığı olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2003:445). Bir organizasyonda prosedürler çok katı olduğunda, bilgi akışı engellendiği ve tüm çalışanlara ulaşamadığı için çalışanlar karar alma sürecinden engellenebilir. Bununla birlikte, bürokratik süreçlerin çalışanlar için kötü olmadığı bazı durumlar vardır. Bu, bürokrasinin iki farklı boyutuyla açıklanmaktadır; katı ve esnek bürokrasi. Katı Bürokratik iklim süreçleri bazı engellere karşı çıkmakta ve örgütler arasındaki yaratıcılığı engellemektedir. Esnek Bürokratik iklim süreçlerinde ise faaliyetler, rolleri netleştirmek için öncü bir faktör olarak işlev görmektedir. Ancak bu yüksek düzeyde esneklik, çalışanlar arasında gerilimi de tetikleyebilir. Esnek bürokrasi, problem çözme süreçleri için gayri resmi yolları hedeflese de, örgütün bürokratik yapısına zıttır (Bilir, 2005: 30).

10. Açık İklim

Açık iklime sahip bir organizasyonda çalışanlar çalışmaktan ve birlikte olmaktan gurur duyarlar. Bu tür bir iklim, iş arkadaşları ve yöneticiler arasında dostane ilişkiler geliştirebildikleri için kuruluşun üyeleri arasında olumlu bir algı yaratır. Ek olarak, açık iklim çalışanın bağlılığına değer veren yöneticinin destekleyici ve olumlu rolünü de beraberinde getirir (Rapti, 2013:116-117).

11. Otonom İklim

Özerk iklim, çalışanların işi kontrol etme becerisine sahip olduğu bir ortam yaratır. Kendi kendini yönetme ve karar verme uygulamalarını beraberinde getirir. Bu ortam, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için problem çözme

süreçlerine girme motivasyonu büyük ölçüde bağlantılıdır. Çalışan özerkliğinin bir organizasyon içindeki ilişki engellerini azalttığına inanılırsa, organizasyonun üyeleri arasında daha yüksek bir güven derecesi ile ilişkileri geliştirir. Lin ve arkadaşları (2011:166) tarafından yapılan başka bir çalışmada, iş tatmini ile iş özerkliği arasında açık bir ilişki bulunmuştur; burada çalışan özerkliği olumlu bir iş sonucu getirir.

12. Kontrollü İklim

Bu tür bir iklimin temel amacı, organizasyon içindeki esnekliği koordine ederek görev ve sorumlulukları yerine getirmektir. Kontrollü iklimde çalışan çalışanlar ve yöneticiler ağırlıklı olarak işe odaklanmış; bu nedenle örgüt üyeleri arasında duygu ve duygu paylaşımı eksikliği vardır (Rapti, 2013:117).

13. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar açık sistemler olduğundan, örgüt iklimi, çalışanların kişisel özelliklerinden ve organizasyonla ilgili iç ve dış faktörlerden oldukça etkilenir. Lawrence James ve Allan Jones (1974), incelenen birçok unsur arasında faktörleri beş ana bileşene ayırmışlardır: örgütsel bağlam, örgütsel yapı, üstler ve astlar arasındaki ilişki, fiziksel çevre, değerler ve normlar (Farokhi ve Murty, 2014).

Organizasyonel yönetimin felsefesi, organizasyonun hedefleri, politikaları ve organizasyonun işlevleri ve hedeflerin nasıl faaliyete geçtiği ile belirlenir. Çalışanların algısı ve yönetim felsefesine ne derece katıldıkları, elverişli bir iklimi geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Organizasyonel hedefler çalışanın hedefleriyle uyumluysa, organizasyondaki olumlu bir iklimin işaretidir (Farokhi ve Murty, 2014).

Organizasyondaki yapı, rolleri, sorumlulukları ve denetimi hiyerarşik sırayla tanımlar. En geniş anlamıyla, organizasyondaki çalışanların rollerini belirleyen, dağıtan ve koordine eden ilişkidir. Organizasyon yapısı çalışanların karar alma sürecine özgürce katılmalarını sağlarsa, bu organizasyonda olumlu bir iklimi destekleyecektir (Noorzad, 2018).

Her çalışan, talimatlar ve rehberlik için amiriyle veya patronuyla etkileşim halindedir. Birinci derece amir, astların karar verme sürecine katılmasına izin vermekten (veya izin vermemekten), görevlendirmekten, performansı gözden

geçirmekten, tazminatı belirlemekten ve kimin terfi etme potansiyeline sahip olduğuna karar vermekten sorumludur. Dolayısıyla, üst ve ast arasındaki etkileşim yalnızca kişilerarası düzeyde değil, aynı zamanda organizasyon ve çalışan arasında bir arayüzdür. Yöneticiler bu nedenle liderlik tarzının iklim üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğinin farkında olmalıdır. Çalışanlar liderlik türünden memnun değilse, etkisiz iletişime neden olabilir ve genel motivasyon da olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle, yöneticiler bu tarz işleyişin örgüt iklimi üzerindeki potansiyel etkisini göz önünde bulundurmalıdır (Farokhi ve Murty, 2014).

Fiziksel çalışma ortamı ile örgüt iklimi arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çok sayıda araştırma var. Ofisin büyüklüğü, dekorasyonu, işyerinde çalışanlara ayrılan fiziksel alan, işe yönelik olumlu tutumu etkilemektedir (Farokhi ve Murty, 2014).

Yönetsel değerler, organizasyonun karar alma mekanizmasını etkileyen bir faktör olarak kabul edilebilir. Yönetim tarafından onaylanan değerler örgüt iklimini etkilerken; onların önyargıları, duyguları ve fikirleri de bir şekilde örgüt iklimindeki etkiye işaret ediyor. Öte yandan, çalışanların özellikleri de örgüt iklimini etkiler. Örneğin, çalışanların başarıya ulaşmak için rekabet aradıkları bir organizasyon ortamında rekabet baskın iklim gözlemlenebilir. Yüksek ve düşük eğitim seviyesi, bir organizasyondaki iklimi etkileyen diğer bir faktördür (Yüceler, 2005: 42).

B. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık; personeli, kuruluşları birbirine bağlayan ve onları standart bir değer ve hedef etrafında birleştiren bir bağ duygusu ve kolaylıktır (Balay, 2000: 15). Bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada hayati bir bileşendir; yönetim ve çalışanları arasındaki istikrarı ve güveni artırır ve kuruluşun hayatta kalma ve devam etme becerisinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Hem birey hem de kurum için önemi nedeniyle birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu kavramla ilgili yapılan ilk araştırmalar 1950’li yıllara kadar dayanır (Hakan, 2009). Geçtiğimiz 20 yıl içerisinde ise örgütsel psikoloji literatüründe daha çok

araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılık, işin devir hızının düşmesi ve örgütün hedeflerine verimli ve etkili bir şekilde ulaşılması gibi örgüt ve bireyler için birçok olumlu sonuç doğurmaktadır.

Aynı bağlamda Saad ve arkadaşları (2006:117) örgütsel bağlılığı, kendini adanmış bireye atıfta bulunmak, örgütü savunmak, gurur duymak, ait olmaktan gurur duymak, en uzun süre kalma arzusu gibi belirli davranış modellerini göstermek için çeşitli şekillerde kullanılan kavramları tanımlar. Kanter (1968) çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmak için sarf ettiği süreç olarak tanımlamaktadır. Cohen (2003: 11) bağlılığı, bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili bir eylem sürecine bağlayan bir güç olarak görür. Bağlılık, genel olarak insan yaşamında ve özelde iş idaresi ve organizasyonlarda temel bir olgudur. Sonuç olarak, organizasyonlarda insan davranışını teşvik etmek ve bağlılığını artırmak için çalışma ihtiyacı doğmuştur, bu da son dönemde birçok teorinin ve birçok alanın ve uygulamalı araştırmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Arnold'a (2005:625) göre örgütsel bağlılık, çalışanın bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve organizasyona katkısının göreceli bir gücüdür.

Bağlılığın 3 aşaması mevcuttur: İtaat, dahil olma, kimlik kazanma. Bu üç aşama çalışan açısından büyük önem taşımaktadır. İlk aşamada çalışan karşıdaki bireyin etkisini kendini tanıtmak amacıyla kabul eder. Son aşamada ise bireyin hedefleri örgütün hedefleriyle uyumlu olduğu halde bir kimlik kazanmaya ve örgüte karşı olumlu duygu beslemeye başlar (Ölçüm Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılığı tartışırken birçok tanım ve yaklaşım oluşturulmuştur. Örneğin. Mowday ve arkadaşları 1978'de yaptıkları çalışmada başkaları tarafından yapılan birkaç farklı tanım sunmuştur. Tanımlar, çalışmanın kim tarafından yapıldığına bağlı olarak oldukça farklılaşıyor. Aşağıda birkaç farklı çalışma ve tanımlar bulunmaktadır:

- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan veya ekleyen örgüte yönelik bir tutum veya yönelim (Sheldon, 1971:143).
- Bir bireyin eylemleriyle ve bu eylemleri yoluyla faaliyetleri sürdüren inançlara ve kendi katılımına bağlı hale geldiği bir varlık hali (Salancik, 1977:62)

- Örgütün ve bireyin hedeflerinin giderek daha fazla entegre veya uyumlu hale geldiği süreç (Hall vd., 1970:176)
- Bağlılık davranışları, bağlılık nesnesi ile ilgili resmi veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener ve Gechnian, 1977:48).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bu bağlılık çalışanın işine duyduğu ilgi, sadakat ve örgütün değerlerine karşı duyduğu inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155).

Bağlılık, iş tatmini temel kavramından farklıdır. Örgütsel bağlılık daha derin unsurdur ve tüm kuruma duygusal bir tepkiyi yansıtır. İş tatmini ise sadece bir çalışanın duygularını ya işe ya da işin belirli yönlerine yansıtır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, şirket hedefleri ve değerleri de dahil olmak üzere tüm organizasyona bağlılığı ifade ederken, iş tatmini yalnızca çalışanın belirli görevine yöneliktir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, zaman içinde iş tatmini hizipinden biraz daha istikrarlı olmalıdır. Çalışma ortamındaki günlük olaylar ve görevler bir çalışanın iş tatmini seviyesini etkileyebilse de işle ilgili şeyleri etkileyen olaylar, bir çalışanın şirkete olan bağlılığını yeniden değerlendirmesinin nedeni olmamalıdır.

2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, bir kuruluşun üyesinin çalıştığı kuruluşa olan bağlılığına yönelik psikolojisinin bir görünümü olarak tanımlanır. Organizasyonel bağlılık, bir çalışanın organizasyonda daha uzun süre kalıp kalmayacağını ve organizasyonun hedefine ulaşmak için tutkuyla çalışıp çalışmayacağını belirlemede çok önemli bir rol oynar. Bir örgütsel bağlılık belirlenirse, çalışan memnuniyetini, çalışan bağlılığını, liderlik dağılımını, iş performansını, iş güvensizliğini ve benzeri özellikleri tahmin etmeye yardımcı olur. Bir çalışanın işine bağlılık düzeyi, bir yönetimin bakış açısından kendisine günlük olarak verilen görevlere bağlılığını bilebilmek için önemlidir.

Yetenekli çalışanları elde tutmak isteyen kuruluşlar için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Örgütsel bağlılık çalışanların problem çözme yetenekleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir (İnce ve Gül, 2005:13). Çalışanın örgütüyle ilişkilendirdiği

bir dereceyi temsil eder (Fu ve Deshpande, 2014:339). Guest (1995: 66) çalışmasında örgütsel bağlılığın insan kaynakları yönetiminin merkezinde olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel insan gücü yönetimini insan kaynaklarının çekirdeğine dönüştürür. Dee ve arkadaşları (2006:604) bunu bir çalışanın örgüte bağlılık ve sadık olma arzusu olarak tanımlamaktadır. Tanımların çoğu, kendilerini örgütlerine adanmış çalışanların her zaman çalışkan olduğu fikrini vurgulamaktadır ve bağlılığı zayıf olan çalışanların aksine organizasyonda kalma konusunda daha güçlü bir niyete sahiptir.

3. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlgisi

Günümüzde çok az insan, modern bir organizasyonun ana ve en değerli kaynağı personel olduğu gerçeğini tartışmaktadır. Nitelikli bir işgücü, bir organizasyon için değerli bir rekabet avantajıdır. Ancak herhangi bir kuruluş, çalışanın kendisini bu kuruluşla özdeşleştirmesi, şirketinin hedeflerini ve değerlerini paylaşması ve bir kriz durumunda ona bağlı kalmasıyla da ilgilenir. Çalışanların organizasyonlarına bağlılığı, çalışanların beklentilerini, tutumlarını, iş davranışlarının özelliklerini ve organizasyonu nasıl algıladıklarını belirleyen psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı tanımlamalar yapılsa da onlardan en çok kabul gören tanım Porter ve arkadaşları tarafından yapılan tanımdır. Bir organizasyona bağlılık şu 3 unsurdan meydana gelmektedir: tanımlama, katılım, sadakat.

Tanımlama organizasyonun gururu, organizasyonel hedeflerin çalışanlar tarafından atanmasıdır. Bireylerin organizasyondaki işlerin durumu hakkında ve onlar için önemli olan problemleri çözme olasılıkları hakkında bilgi sahibi olunması; örgütün amaç ve değerlerini kabullenmek ve bunlara karşı güçlü inanç duyma anlamına gelir.

Katılım, organizasyonun bir üyesi olarak hedeflerine ulaşmak için kişisel çaba sarf etme, katkıda bulunma arzusudur. Organizasyonun çalışmalarına katılım, ancak organizasyonda çalışmak insanları istekli olmaya teşvik ederse, organizasyonun çıkarları gerektiriyorsa, iş tanımlarıyla sınırlı olmamak üzere ek çabalar göstermeye, temelli bir öz saygı duygusu ile sağlanabilir. Bağlılık, organizasyona karşı olan duygusal bir bağlılıktır, üye kalma arzusudur.

Organizasyona sadakat, verilen işin çalışanın organizasyonda yapılan işin içeriğinden memnun olmasına neden olduğu anlamına gelir.

Batı bilimsel literatüründe en yaygın tutumsal bağlılık tanımlarından biri Porter ve meslektaşlarından gelmektedir. Yazarlar bunu “bir çalışanın kuruluşun çıkarları için büyük çaba göstermeye hazır olması, bu şirkette kalma arzusu, ana hedef ve değerlerinin kabulü” olarak tanımlıyor. Kuruluşun çalışanlarının bağlılığı şu şekilde ifade edilir:

- İşgücü verimliliği, çalışma zamanının ve diğer kaynakların verimli kullanımı dahil olmak üzere iş verimliliğini artırmak;
- Çalışma koşulları ve sonuçları ile çalışan memnuniyetini artırmak;
- Organizasyonu, değerleri destekleyen kurallar ve normlar aracılığıyla tek bir organizma olarak yönetme yeteneği;
- Yönetim ve personel arasında optimal düzeyde güven ve karşılıklı anlayış oluşturulması;
- Organizasyonda yetenekleri çekmek ve elde tutmak, profesyonelliği yüksek, iş yeri ve koşullarını seçme fırsatına sahip çalışanlar.

Çalışanların kuruma bağlılık düzeyi ve bunun arkasındaki tutum ve çalışma değerleri, büyük ölçüde personeli hem dışarıya (ücretler, yan haklar, çalışma koşulları) hem de içeriye (yapılan işin içeriği, mesleki gelişim fırsatları, başarıların tanınması ve değerlendirilmesi) teşvikler. Kendini adanmış çalışanlar yaratıcı ve proaktif olmaya daha meyillidir. Bu çalışanlar genellikle bir organizasyonu rekabetçi tutmak için kritiktir. Bir kuruluşun bağlılığı aşağıdaki bileşenlerden oluşur:

- Örgütsel değerlerin ve hedeflerin kabulü;
- Organizasyonun iyiliği için çaba gösterme istekliliği;
- Organizasyon ekibinin bir üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek.

Bağlılık, emek değerlerini, çalışanların mesleki ahlakını, motivasyonlarını ve iş memnuniyetini yansıtan ayrılmaz bir faktördür. Bağlılık, işe, müşterilere, yönetime ve bir bütün olarak kuruma yönelik tutumları tanımlayan uygun

tutumlara dayanır. Çalışanların bazı bireysel özelliklerini ve kuruma bağlılık derecesini etkileyen örgütsel faktörleri vurgulamak mümkündür.

4. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

İş tatmini, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında en çok araştırılan olaylardan biridir. Genellikle “bir iş veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlanır (Schneider ve Snyder, 1975:300). İş tatmini, kişinin bir organizasyondaki davranışının temel belirleyicisi olan iş motivasyonunun temel bir unsurudur.

Örgütsel bağlılık ise, çalışanların çalıştıkları organizasyonla özdeşleşme derecesini, örgüte ne kadar bağlı olduklarını ve ondan ayrılmaya hazır olup olmadıklarını temsil eder (Greenberg ve Baron, 2008: 5). Çeşitli araştırmalar, örgütsel bağlılık, iş tatmini arasında güçlü bir bağlantı olduğunu (Porter vd., 1974:605) ve bir kuruma daha fazla bağlı olan kişilerin işlerini bırakma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendi işine değil kuruma karşı sahip olduğu olumlu tutumu ele aldığı için iş tatmininin bir uzantısı olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık durumunda duygular çok daha güçlüdür ve çalışanın kuruma bağlılığı ve organizasyon için fedakarlık yapmaya hazır olması ile karakterizedir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı nispeten sık araştırılmıştır. Araştırma fikir birliği, bağlantının var olduğu, ancak ilişkinin yönü konusunda tartışmalar olduğu yönündedir. Bazı araştırmalar, örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncülü olduğunu göstermektedir (Vandenberg ve Lance, 1992:153).

Carayon ve arkadaşları (2006:382), BT uzmanları üzerinde yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve iş tatmini sonucu ciro niyetini belirlemiştir. İşten ayrılma niyetinin bu iki yapıdan güçlü bir şekilde etkilendiğini doğruluyorlar ve diğer demografik değişkenlerin kariyer deneyimi olarak etkisini vurguluyorlar.

Allen ve Meyer (1990:2) çalışmalarında, örgütsel bağlılığın her üç yaklaşımında da (duygusal, normatif veya kurumsal) bağlılığın, olasılığını azalttığı için devrin olumsuz bir göstergesi olarak anlaşıldığını eklemeye devam etmektedir. Örgütlerin en büyük uğraşlarından biri, iyi bir örgütsel bağlılık elde

etmek için çalışanlarını motive etmektir. İş tatmininin sonuçları da literatürde araştırılmıştır. Sonuçlar, çalışanın iş tatmini boyutlarıyla duygusal bağının kuruma olumlu sonuçlar verebileceğini göstermiştir.

Siqueira ve Gomide Junior (akt. Ramalho Luz, vd., 2018) işten en yüksek düzeyde memnuniyete sahip kişilerin aynı zamanda işletmeden ayrılmayı daha az planlayanlar olduğunu ve bunun sonucunda daha düşük devamsızlık, daha iyi performans ve artan üretkenlik ile sonuçlandığını teyit etmişlerdir. Hellman'ın (1997:677) 50 araştırma ile yaptığı meta-analiz, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında var olan ilişkiyi net bir şekilde göstermeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, ABD'de gerçekleştirilen çalışmalarda, sıfır ile negatif arasında önemli ölçüde farklı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Du ve arkadaşları (2006:192) iş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini belirlemiştir.

5. Örgütsel Bağlılık ve Performans

İyi bir organizasyona bağlılık, bir kişinin şirketteki performansını artırabilir. Mohammed ve Eleswd'e (2013:43) göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel değerleri ve hedefleri benimseme ve iş sorumluluklarını yerine getirirken onlarla özdeşleşme derecesidir. Organizasyonel değerlere ve hedeflere güçlü bir inanç, organizasyon adına çok fazla çaba sarf etme istekliliği ve organizasyonun bir üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü istek, çalışanları daha iyi çalışmaya motive edebilir (Azeem, 2010).

Sai ve Bhatti (2014:1988), çalışanların başarılarının ve çıktısının çalıştıkları organizasyonu tanıdığını ve beceriler, çaba ve iş koşullarının doğası ile karakterize edildiğini, iş performansını temsil eden bir parça olarak ifade edilen kombinasyon olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların organizasyona güçlü bir bağlılığı ve organizasyona psikolojik bir bağlılığı olduğunda iyi bir iş sonucu elde edilecektir.

Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin çabalarını ve sosyal sisteme sadakatlerini sağlama istekliliğidir (Lapointe vd., 2018:301). Sosyal ilişkilerin iyi olması çalışanların daha iyi performans sergilemesine katkıda bulunur ve kaliteli ürünler hazırlaması için çalışanların morallerini ve davranışlarını artırabilir. İş başarısı, organizasyonda önemli bir parametre olarak kabul edilir ve örgütsel

ilerleme, yenilikçi yollar bulmak için bir meslek olarak kabul edilir (Aboazoum vd., 2015). Bu tanıma dayanarak, örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği varsayılabilir.

6. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Bhatti ve arkadaşları (2011), doğrudan katılımın ABD (Gelişmiş) ve Pakistan'ın (Gelişmekte olan) bankacılık sektöründeki Örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışma sonucunda katılımın örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı sonucuna varılmıştır. Simon Wainaina Kamau ve Chege (2016:261), çalışanların karar verme sürecine katılımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışma popülasyonu 302 çalışandan oluşuyordu. Bu çalışma, danışma yönetimi, grup tartışmaları, önerici programlar ve brifing gruplarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmaktadır.

David Njoroge ve Peter Butali (2018), çalışan katılımının örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırarak, katılımın örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Çalışma ayrıca, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın, çalışanların katılımı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Ayman Adham (2013), farklı çalışan katılımı türlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu çalışma verileri 2680 işyerinde 21.981 çalışandan alınmıştır. Çalışmanın bulguları, her iki türden doğrudan çalışan katılımı (EI-özerkliği ve EI kararı) ile İş tatmini ve Örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Achyut Gyawali (2017) Nepal Ticari bankalarının çalışanları üzerinde çalışan katılımının iş tatmini, adaleti algısı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre çalışan katılımının çalışanın iş tatminini, örgütsel bağlılığını artırdığı gözlemlenmiştir. Appelbaum ve arkadaşları (2013:222), Quebec'teki bir imalat şirketinde çalışanların yönetime olan güveni ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti, karar alma sürecine çalışanların katılım düzeyi ve bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Araştırma, çalışanların yönetime olan güveninin, karar alma sürecine katılma istekliliğinin önemli bir göstergisi olduğunu ortaya koymuştur.

Karar alma sürecine yetersiz çalışan katılımı, daha düşük düzeyde çalışanların İş Tatmini ve Çalışan Bağlılığı'na yol açar. Çalışan bağlılığı işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkiye sahiptir. Linnlien lomo (2011), örgütsel bağlılık ve çalışan katılımının, çalışanın Norveç'teki sağlık kuruluşlarındaki çalışma grupları ve bölümler arasındaki bilgi paylaşımı ve işbirliği algısı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Sonuçlara göre Örgütsel Bağlılığın hem çalışma grupları (iç) hem de bölümler (dış) arasında paylaşım ve işbirliğini olumlu olarak öngördüğünü göstermektedir. Çalışan katılımı, Örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir olumlu yönerge etkisine ve dolayısıyla hem iç hem de dış paylaşım ve işbirliği üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.

Wickramasinghe (2012:157), Srilanka'da yalın üretimde katılımcı karar verme, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, Algılanan Örgütsel Desteğin PDM ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiğini bulmuştur. Thanawut Limpanitgul (2017:228), kolektif bir organizasyonda ve bireysel bir organizasyonda çalışan uçuş görevlileri arasındaki güçlendirme ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, yetkilendirmenin örgütsel bağlılık ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Tzu-Shian Han (2010), çalışanların karar alma ve örgütsel bağlılığa katılımının etkisini araştırmaktadır. Bu çalışma, karar alma sürecine katılımın Örgütsel Bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Meyer ve arkadaşları (2010:458)'a göre, çalışanların örgütsel bağlılığı, örgüt kültürü kişi-örgüt (kültür) uyumu doğrultusunda değiştirilerek artırılabilir. Bunu özellikle organizasyonel değişiklikler açısından uygulanması yararlıdır. Benzer şekilde değişim odaklı liderlik davranışı örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkiye sahiptir. Ellinger ve arkadaşları (2013:1124)'e göre örgütsel yatırımların sosyal sermayeye yapılması, çalışanların örgütsel bağlılığını, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir. Ek olarak, iş arkadaşlarının desteğinin, tümü organizasyonel kültüre bağlı olarak organizasyonel bağlılık üzerinde farklı etkileri vardır (Limpanitgul vd., 2014:100).

Bireysel ülkeler düzeyinde, örgütsel bağlılığın bireycilik / kolektivizm, güç mesafesi gibi kültürel değerlerle bir ilişkisi vardır (Meyer vd., 2012:225). Kolektivistik değerler, kişi taahhütleri ile örgütsel düzeydeki sonuçlar arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahiptir (Wasti ve Ca, 2008:404). Buna göre, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki korelasyonların bireyci kültürlerle kıyasla kolektivistte daha güçlü olduğu gösterilen referans sonuçlarıdır. Ayrıca, yeni ürün geliştirme sürecinde, özellikle kolektivist kültürlerde ifade edildiği gibi, genellikle örgütsel bağlılığın artması söz konusudur.

8. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Günümüzde, her kuruluşun uzun vadeli temelde olağanüstü bir bağlılığa sahip olmak için çalışanlarının performansını iyileştirmesi önemlidir. Bu nedenle çalışanlar, hedeflere ve performansa ulaşılmasını sağlamak için organizasyonun önemli unsurudur. Organizasyon, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmak için rakiplerle rekabetçi pazarlar açısından rekabet etmek ve performansı artırmak için birçok strateji geliştirmiştir. Kurumsal başarıya götüren ana sebep, organizasyonel olarak bireysel veya işyerinde daha yüksek seviyede çalışan performansı olabilir (Dost vd., 2011:88). Bu nedenle, kuruluşun yönetimlerini iyileştirebilmesini sağlamak için kuruluşun çalışanların kontrol listesini zaman zaman izlemesi ve yapması gerekir. Bağlılık performans seviyesinin başkalarıyla eşleşmesini ve rekabet etmesini sağlamak için çalışanla yakından bağlantılıdır. Organizasyon taahhüdü genellikle sadakat olarak kabul edilir (Olajide, 2000:255). Organizasyonda kontrolün ele alması ve tüm dış ve iç sorunun bilinmesi önemlidir.

Kuruluşun taahhüdü doğrudan çalışanların performansı ile ilgilidir. Çalışanların performansı iş yerinde farklı faktörlerden etkilenir. Robbins (2009) çalışanlar işten mutlu olduklarında performanslarının arttığını ve görevleri daha iyi yerine getirdiklerini belirtmiştir. Bu nedenle, her çalışan, çevrelerindeki olumlu şeylerin ve iyi ortamın ortaya çıkmasında işinden keyif almalıdır. Dahası, kuruluş çalışanlara fırsatlar sağladığında veya taahhüt verdiğinde performansı artırabilir. Çalışanlar aynı zamanda performansı sürdürmek için işyerinde güvenlik ve çevre riskini de azaltabilir. Organizasyonda iyi iletişim de önemli bir unsurdur ve bilgilerin doğru ve etkili bir şekilde aktarılmasını sağlamak için

Çalışanlar buna katılmalıdır. Organizasyonel bağlılık, çalışanların performansları veya ıktıları beklentilerini karşılıyorsa veya aşıyorsa lebilir. Çalışanların görevleri yerine getirmek için bk g, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu gösterir. Çalışanların performansı, yalnızca üretilen örgütsel bağlılıkla değil, aynı zamanda görevi tamamlamak için görevi yerine getirme biçimleriyle de değerlendirilir. Örgütsel bağlılığı değerlendirmenin diğer bir ölçütü de görevi tamamlamış olsalar ve çalışanların yanlış anlaşılma nedeniyle ayrılmamaları gerekse bile, çalışanların performansını sürdürme yetenekleridir.

Tüm kuruluşlar, ekonomik olarak oldukça rekabetçi ve istikrarsız olduğu mevcut ortamda bile zaman zaman başarılı olmak isterler. Organizasyon, performansın daha iyi olması için çalışanları bir seferde daha fazla ilgi göstermeye teşvik etmelidir. Organizasyon taahhüdünün olmaması, çalışan verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratır ve bu da hedeflerine ulaşamayarak organizasyonun başarısızlığına bir ölçüde katkıda bulunabilir (Osa ve Amos, 2014:108). Organizasyonun alışana bağlılığı, çeşitli motivasyon teşvikleriyle sağlanabilir. Ancak gerçeklere dayalı bazı problemler nedeniyle kolayca başarılamamaktadır.

Neredeyse her gün gözlemlere dayanarak, kuruluşlar kendi çalışanları da dahil olmak üzere çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldı. Ogunbameru (2006) 'de işyeri çatışmalarını iki geniş tre ayırdı: gayri resmi ve resmi işyeri atışmaları. Ona göre, iş-ilişkilerindeki çatışma, herhangi bir sistematik örgütsel soruna dayanmadığında, doğrudan bir şikayet kaynağından kaynaklandığında ve sözde doğası gereği tamamen ifade edici olduğunda gayri resmidir. Doğrudan bir işyeri atışması gibi görülebilen çalışan sorunları, amir sorunları, iletişim ve şirket yapısı odaklıdır. Organizasyondaki birkaç sorundan, iletişimin en bk sorun olduğundan şüpheleniliyor. İnsanların diğer insanlarla etkileşime girdiği işyeri ortamlarında iletişim sorunları kaçınılmazdır (Odine, 2015:1615). İletişim sorunları, insanlar birbirleriyle sylemediğinde ve konuşmadığında ortaya çıkar. Örgütün alışanlar arasında iki yönlü iletişimle karşılaştığı zaman açıkça görülebilir. Çalışanların iki yönlü iletişimi, çalışanların görevleri veya işleri hakkında yavaş bir iletişim olmasını sağlayan veya yanlış anlamalar yaratan hiçbir şey bildirmediği, işbirliği yapmadıkları ve görevleri bir kerede yapmak için birlikte tartıştıkları ortak bir konu haline gelir. Bu organizasyonların, işe geç

kaldıklarında zamanlarını çok iyi yönetemeyen çalışanları var. Belli bir zamanda, çalışanlar teslim için henüz zaman olmamasına rağmen ilgili tüm görevleri bitirmek istedikleri için birbirlerini mecbur ederler. Bunun nedeni, görevlerinin başka bir departmanla ilişkili olmasıdır. Üstelik aralarında işbirliği eksikliği var ve herhangi bir sorun için birbirlerini suçlamaya başlıyorlar. İşyerindeki üretkenliği etkileyebileceği için organizasyon için kötü sonuçlar doğura bilir.

9. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991:200) 'e göre, örgütsel bağlılık en az üç genel başlıkta yansıtılır: organizasyonla aktif ilişki, organizasyondan ayrılmanın öngörülebilir maliyetleri ve organizasyonda kalma yükümlülüğü. Bu üç yaklaşıma duygusal, sürekli ve normatif bağlılık denir. Bu üç yaklaşımda ortak olan, bağlılığın çalışanların kuruluşla ilişkisiyle karakterize edilen psikolojik bir durum olduğu ve içindeki işe devam etme kararını ima ettiği tavrıdır. Bu psikolojik durumların işyeri ile ilgili davranışlar için de farklı sonuçları vardır.

Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma olan duygusal bağlılığını, organizasyonla özdeşleşmesini ve operasyona katılımını, yani organizasyonun ve bireyin hedeflerinin anlaşmasını ifade eder. Organizasyona çok duygusal olarak bağlı çalışanlar, istedikleri için orada kalırlar. Bu bağlılık çalışanın iş arkadaşlarından, görevine ve mesleğine bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000:73). Mowday'e (1982) göre, duygusal bağlılığın nedenleri dört kategoriye kadar daralmaktadır: (1) kişisel özellikler, (2) yapısal özellikler (örgütsel), (3) yapılan işin türüne ilişkin özellikler ve (4) iş deneyimi. Bağlılığa bağlanmak için demografik özelliklerin (yaş, sosyal statü, cinsiyet ve eğitim düzeyi) entegrasyonu amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmışsa da ortaya çıkan korelasyon derecesi tutarlı değildir. Bu bağımlılığın derecesini daha da etkileyen iş durumu, ücret ve çalışma değerleri gibi çok fazla değişken vardır. Çok az çalışma, örgütsel özellikler ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bununla birlikte, sonuçlar, duygusal bağlılık ile karar vermenin ademi merkezileştirilmesi ve kuruluşun politikalarının ve prosedürlerinin resmileştirilmesi arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Ayrıca çalışanların iş deneyimi değişkenleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ele alan önemli sayıda çalışma yapılmıştır. Duygusal bağlılıkla ilişkilendirilen iş deneyimi değişkenleri arasında

ödül dağılımında eşitlik, rollerin netliği ve çatışmadan kurtulma, denetçilerin ihtiyatı, performansa karşı ödüllendirme adaleti ve işin zorlukları, ilerleme fırsatı ve karara katılma yer alır.

Sürekli taahhüt, organizasyondan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkında olmayı ifade eder. Kurulustan ayrılmanın potansiyel maliyetleri, bulaşıcı olmayan becerilerin edinilmesi için harcanan zaman ve çabayı boşa harcama tehdidini, çekici faydaların kaybını, uzun yıllar hizmet veren ayrıcalıktan feragat etmeyi ve aile ve kişisel ortaklıkların çöküşünü içerir (Yalçın ve İplik, 2005:398). Organizasyondan ayrılma ile ilgili maliyetlere ek olarak, alternatif istihdam fırsatlarının yokluğunda da sürekli bağlılık gelişecektir. Sürekli bağlılık nedeniyle organizasyonda kalan çalışanlar, mecbur oldukları için örgütte kalırlar. Olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için sorun kaynağı oluştururlar. Bu koşulda örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar en iyi iş görenler değildir (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonda kalmak zorunda olduklarını hissederler. Wiener (1982), örgütte kalma yükümlülüğünün, birey üzerindeki normatif baskıların öncelikle örgütün kendisine yaklaşması (aile veya kültürel nedenlerle) içselleştirilmesinden ya da örgütte etkili bireyler olduğunda örgütsel yönelimden gerçekleştirilebileceğine işaret etmektedir. Çalışan çevresi, kuruma karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmesi için çalışan üzerinde güçlü bir baskı uygulayabilir. Bununla birlikte, normatif bağlılık, kuruluş çalışanların önceden ödüllendirilmesine izin verdiğinde (örneğin, fakülte için öğrenim ücreti ödendiğinde) veya istihdamın sağlanması için önemli maliyetleri karşıladığında (örneğin, "çalışanların avlanması" için tazminat veya maliyetler) gelişebilir. Bu yatırımların belirlenmesi, çalışanların borcun ödenmesine kadar kuruma bağlılık hissetmesine neden olur. Bu çalışanlar örgütlerinin onlara iyi davrandığını göz önünde bulundurarak, ihtiyacı olduğu zamanda onu işe aldığı için örgüte karşı minnettarlık duygusu beslerler (Ölçüm Çetin, 2004: 94).

Çalışanların bağlılığının anlamı en iyi sosyal değişim teorisi kullanılarak açıklanabilir. Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki etkileşim süreçlerinin ödülleri artırma ve kayıpları azaltma arzusuyla motive edildiği ekonomik bir insan davranışı modeline dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisinin temel

dayanağı, maliyetlerden daha fazla ödöl sağlayan ilişkilerin kalıcı karşılıklı güven ve bağlılığa katkıda bulunmasıdır. Dahası, bu sosyal işlemler, statü, sadakat ve onay dahil olmak üzere hem maddi faydaları hem de psikolojik ödülleri içerir. Örneğin, işyeri amiri çalışanlara nakit ödülleri sağlarken, karşılığında çalışan kişisel bağlılığı ve uzmanlığıyla katkıda bulunur.

Bağlılıkla ilişkilendirilen en sık incelenen davranış, bir organizasyondaki para cirosudur. Ancak, ciroya odaklanmak kısa görüşlü olabilir. Organizasyonel performans, istikrarlı bir işgücünün basit bakımından daha fazlasına bağlıdır; çalışanlar birbirlerine güvenerek verilen görevleri yerine getirmeli ve rolün gerektirdiği ötesinde faaliyetlerde bulunmaya istekli olmalıdır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel performansa katkıda bulunma istekliliğinin, hissettikleri taahhüdün doğasından etkileneceğini varsaymak makul görünmektedir. Kuruluşa dahil olmak isteyen (duygusal bağlılık), ait olma ihtiyacı hissedenlerin (sürekli bağlılık) veya ait olmaya mecbur hissedenlerin (normatif bağlılık) aksine, kuruluşlarının yararına çaba göstermeye isteklidirler. İlginç bir şekilde, bağlılık ve performans arasındaki korelasyonları kaydeden çalışmaların çoğu, duygusal bağlılık ölçütlerini kullanmıştır. Organizasyonda kalma yükümlülüğünün kendisine katkıda bulunma yükümlülüğü taşıması mümkündür ve bu durumda normatif bağlılık, çaba ve performans ile pozitif bir şekilde ilişkilendirilir. Sürekli bağlılık, performansla pozitif bir korelasyon için belki de en az olası seçenektir.

Organizasyondaki görev süreleri öncelikle ihtiyaçlara dayalı olan çalışanların, organizasyondaki varlıklarını sürdürmek için gerekenden fazlasını yapmak için çok az nedenleri olabilir. Kuruluşlar, standart görev ve beklentilerinin ötesine geçen görevleri yerine getirmeye ve işte ek faaliyetlerde bulunmaya istekli çalışanlara ihtiyaç duyar. Araştırmacılar bağlılığın bu üç bileşeni ile işyerinde davranışın çok boyutlu ölçülebilirliği arasındaki bağlantıyı incelemeye devam etmektedir. Meyer ve Allen, işyerinde davranışın ölçülebilirliğinin, duygusal ve normatif bağlılık ölçüleriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu, ancak sürekli bağlılıkla ilişkili olmadığını keşfettiler.

Randall ve arkadaşları (1990) tarafından yapılan araştırma, duygusal bağlılığın kalite, fedakarlığa hazır olma ve bilgiyi paylaşma istekliliği ile ilgili öğelerin tahminine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Normatif taahhüt, yalnızca fedakarlığa hazır olma varsayımına katkıda bulunur;

Sürekli bir taahhüt, bu örgütsel davranışla ilgili herhangi bir önemli öngörü sağlamamıştır. Bu nedenle yeni bulgular, bağlılığın üç bileşeninin işteki işten ayrılma dışındaki davranışlar için farklı çıkarımlara sahip olduğu önerisini desteklemektedir.

Bağlılıkla yakından bağlantılı terim örgütsel "vatandaşlık" tır. Kuruluşun bireysel üyelerinin tüm olumlu, örgütsel olarak ilgili davranışlarını içeren küresel bir kavram olarak düşünülebilir. Bu nedenle, daha önceki “vatandaşlık” çalışmalarında genellikle ihmal edilen, rolleri, ek rolleri olan işlevsel davranışları ve örgüte tam ve sorumlu katılım gibi politik davranışları tanımlayan geleneksel işleri içerir.

10. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılık, bir çalışanın kuruma karşı hissettiği bir sadakat ve birlik duygusudur. Örgüt açısından çalışanlarının bağlılığını azaltabilecek veya arttırabilecek unsurların farkında olması önemlidir. Bu, normalde kuruluşun politikaları ve prosedürleri ile ilgili kişisel deneyimlere ve kuruluşun temsilcileri olarak çalışanların sahip olabileceği etkileşime dayanır. Çalışanın organizasyonun bir parçası olmasının çalışanın üretkenliğini bir şekilde artırdığına dair duygu ve inançlarıdır. Örgütsel Bağlılık, çalışanın örgüte karşı tutumunun temel bir göstergesidir ve işten ayrılma davranışının, geri çekilme eğiliminin ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir göstergesidir (Sinclair ve Wright, 2005:90). Çalışanın bağı, çalışanın değerlerinin ve tutumlarının ne olduğunu yorumlar. Bağlı çalışanlar, kuruluşlarda giderek daha fazla değerli bir varlık haline geliyor. Bu çalışmanın amacı için, çalışan bağlılığı organizasyona bağlılık ve çalışanların mesleklerine bağlılığı olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir kavramdır (Wei ve Tai, 2010:904). Çalışanların örgütü algılama ve ona tepki verme şeklidir (Uyguç ve Çimrin, 2004:92). “Örgüte güçlü bir şekilde bağlı çalışanlar, örgütü terk etme olasılığı en düşük olanlardır” (Allen ve Meyer, 1990). Balcı'nın 1990 yılında çalışmalarında belirttiği gibi, örgüte bağlı bireyler daha uyumlu, üretken ve sadık olarak çalışırlar (Bayram, 2005:126). Becker (1960) yaptığı araştırmada, çalışanların örgüte duygusal olarak asla bağlı kalmadıklarını, ancak yaptıkları işe devam etmek olduğunu çünkü statüsünü ve maaşını

kaybetmek istemediklerini iddia etmiştir (Gül, 2002:39). Ölçüm Çetin (2004: 99)'de yaptığı araştırmaya göre çalışanlar kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimi ve yapısal özellikler gibi nedenlerden dolayı bağlılık geliştirmektedirler. Yan bahis teorisine göre, çalışanları gizli faydalarını korumak için çalıştıkları organizasyondan ayrılmazlar. Örneğin kişi, iki ay önce aldığı işinden daha iyi bir iş teklifi nedeniyle vazgeçmeyi düşünür. Ancak bir yıl bitmeden işini bırakanlar, çalışma şartlarında güvenilmez olarak nitelendiriliyor. Böylece kişi yeni iş teklifini böyle adlandırılmaktan korktuğu için reddeder (Becker, 1960:35-36).

Bireyin örgütte işe başlamasından kısa süre sonra örgütsel bağlılık yaranmaya başlar. Çalışanların zamanının çoğunu örgütte iş arkadaşlarıyla geçirmesi, kıdemi ve yaşının ilerlemesi nedeniyle çalıştıkları kuruma daha fazla bağlılık geliştirirler (Terzi ve Kurt, 2005).

C. Sosyal Kaytarma Davranışı

1. Sosyal Kaytarma Kavramı

Sosyal kaytarma terimi ilk olarak 1979'da Latane, Williams ve Harkins tarafından kullanıldı. Bu fenomeni bazı araştırmacılar bir tür “sosyal hastalık” olarak değerlendirdiler. Bireysel bir çalışmada uygulanan genel çaba ile karşılaştırıldığında, sosyal kaytarma, bir grup çalışmasında azalma çabası eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Karau, 1993:681). Grup çalışmasındaki bir birey, grup içinde aynı görevi yerine getiren diğer meslektaşlarına kıyasla çalışma çabasında bir azalma eğilimi gösterebilir (Kidwell ve Robie, 2003:7). Bireyler bilinçli veya bilinçsiz olarak bir grupta fark edilmediklerini düşündüklerinde, gizlenme eğilimi gösterebilirler ve bu nedenle daha az çaba sarf edebilirler (Liden vd., 2004:285).

Bu nedenle sosyal kaytarmanın grup çalışmalarında ortaya çıkan bir davranış olduğu sonucuna varılabilir. Mulvey ve Klein (1998), sosyal kaytarmayı bir gruptaki bir bireyin azalan çabası olarak nitelendirmektedir.

Ringelmann (1913:5), sosyal kaytarmayı, insanların başkalarıyla birlikte çalışırken, yalnız çalıştıklarından daha az üretken olma eğilimi olarak tanımladı. Odak noktası spesifik olarak bireysel durum ile grup durumu arasındaki ortalama

performans farkı üzerine olmasa da ortalama performansın bir bireysel performans koşulunda bir grup koşulundan daha yüksek olduğunu buldu (Kravitz ve Martin, 1986:936).

Sosyal kaytarma için başka bir tanım, insanların gruplar halinde performans gösterdiklerinde, tek başlarına çalıştıklarından daha az iş yaptıklarını veya daha az çaba sarf ettiklerini ifade eder (Latane vd., 1979:822). Daha sonra Karau ve Wiliams (1993:681), koaktif ve kolektif çalışma açısından sosyal kaytarmanın tanımını değiştirdi. Sosyal kaytarmanın, bireysel veya ortaklaşa çalıştıkları duruma kıyasla, bireyler toplu olarak çalıştıklarında motivasyon ve çabadaki azalma olarak yeniden tanımlandılar. Toplu olarak çalışırken, bireyler, tek bir grup ürünü oluşturmak için girdilerini birleştirdikleri başkalarının gerçek veya hayali varlığında çalışırlar. Birlikte çalışırken, bireyler başkalarının gerçek veya hayali mevcudiyetinde çalışırlar, ancak onların girdileri diğerlerinin girdileriyle birleştirilmez.

Sosyal kaytarma, bir veya daha fazla grup üyesinin gruba yapabileceklerinden daha az katkıda bulunduğu algısı olarak tanımlanmaktadır (Comer, 1995:647). Sosyal kaytarma, hassas bir konu olduğu için ölçülmesi zordur. Bu nedenle, olası yanıltıcı yanlılığını ortadan kaldırmak için bir araç olarak algılanan meslektaş sosyal kaytarma ölçeğinin kullanılması tercih edilir.

2. Sosyal Kaytarmanın Gelişimi

Bir gruba katılmak, onunla hareket etmek ve grup üyeleriyle ortak duyguları paylaşmak ilk insan davranışlarından sadece birkaçıdır. Bazı bilim adamlarına göre bu istek insanın evrim tarihi ile ilgili olduğu için doğuştan gelen bir içgüdüdür ve tüm toplumlarda ve kültürlerde görünmektedir (Aronson vd., 2012: 497). İnsanlık tarihinde, insanlar kolektif çalışmayı öğrenerek en zor görevleri başarabilirlerdi. Bu şekilde, daha büyük başarılarla sahip olabilirler. Kolektif çalışma ve gruplar halinde yaşama yeteneği, insana daha büyük topluluklar, sosyal normlar, yasal ve karmaşık bürokratik sistemler ve hatta imparatorluklar yaratmak için önemli bir şans sunar.

Özellikle seri üretime yol açan Sanayi Devrimi'nden sonra, şirketler ve işletmeler açısından gruplar halinde kolektif çalışma yeteneği ve uyum daha da önem kazanmaktadır. İnsan kaynağını organize etmek, bu kaynağı etkin bir

şekilde yönetmek ve başarılar için grup sinerjisi yaratmak yönetimin işidir. Kollektif çalışma becerisinin daha önemli olmasına rağmen, ortak hedefleri olan üyelerden oluşan gruplar amaçladıkları, hayal ettikleri veya hak ettikleri kadar büyük başarılar kazanamayabilirler çünkü grubun bazı üyeleri gerçek kapasitelerinden daha az çaba sarf ederler.

Fransız ziraat mühendisi Maximilien Ringelmann, 1913 yılında yaptığı ve o zamanlar önemi anlaşılmayan çalışması sonucunda çarpıcı bulgulara ulaştı. Ringelmann, deneyinde bir grup erkeği bir ipi çekerken gözlemledi ve deney görevlileri bir ipi çektiklerinde gerinim ölçer kullanarak bireylerin ve grup çalışmalarının çıktılarını ölçtü. Beklentilerin aksine, bu grup çalışmasının çıktısının her birinin çıktısının toplamına eşit olmadığını buldu. Bireyler, bir grupta ipi çekerken bireysel performans gösterdiklerine göre daha az çaba gösterdiler (İlgın, 2010).

Elde edilen sonuçlara göre ortalama 63 kg'lık kuvvet uygulanabilmesine rağmen üç kişiden oluşan grup 160 kg, sekiz kişiden oluşan grup ise toplam 248 kg'lık kuvvet uygulamıştır. Başka bir deyişle, üç kişilik grubun performansı yalnızca% 85'e, sekiz kişilik grup ise bireysel çıktılarının toplamının yalnızca% 49'una ulaştı. Grup çalışmalarında bireysel performans ile grup büyüklüğü arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Latane vd., 1979:350).

Ringelmann'ın çalışması onun tarafından hiçbir zaman yayınlanmadı, ancak araştırmacılara toplu olarak çalışırken performans düşüşünü incelemeleri için ilham verdi (Latane vd., 1979:351). Ringelmann Etkisi olarak adlandırılan bu fenomen, yıllar sonra grup çalışmalarında performans düşüşünün neden meydana geldiğini merak eden araştırmacılar tarafından yapılan yeni çalışmaların konusu oldu. 1974-1993 yılları arasında grup çalışmalarında bireysel çaba ile grup çabası arasındaki ilişkiyi inceleyen yaklaşık 80 çalışma vardır (Karau ve Williams, 1993:685).

Ringelmann Etkisi, ortak stereotip ve sosyal psikolojik teoriye aykırı olduğu için araştırmacılar için ilginçtir. Ringelmann Etkisinin tersine, yaygın stereotip, bir kişi bir takımda çalışırken artan bir çaba, daha güçlü bir şevk ve güç olduğunu gösterir ve sosyal psikolojik teori, iyi öğrenilmiş görevlerde performansın varlıkla arttığını söyler.

3. Sosyal Kaytarma Davranışını Açıklayan Yaklaşımlar

Comer (1995:647), iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yapmasını bireyin aynı grup içindeki bir veya daha fazla grup üyesinin sosyal kaytarma davranışı hakkındaki algısı olarak açıklamıştır. Bir birey, diğer grup üyelerinin sosyal kaytarma gösterdiğini düşünürse, bu algı bireyin davranışını da olumsuz etkileyebilir. Bireyler bazen diğer grup üyelerinin davranışlarını gözlem yerine şüphe ve yorumlara dayalı olarak değerlendirdiklerinden, grup arkadaşlarının da aynı şeyi yaptığını inanarak sosyal kaytarma gösterebilirler (Liden vd., 2004:285).

Schnake (1991:43) tarafından yapılan bir çalışmada, bir birey gruptaki diğer üyelerin yeterince çaba sarf etmediğini algılayorsa, emici bir konumda olmaktan kaçınmak için çalışmalarında daha az çaba gösterebileceğini iddia etmiştir. Benzer şekilde toplu çalışmalarda Kerr (1983:80), bireyin diğer grup üyelerinin sosyal kaytarmalarını algılayışını, kullanılma kaygısı ve enayi etkisi nedeniyle gereğinden az çaba gösterdiğini bulmuştur. Bu iddia, diğer araştırmacıların algılanan sosyal kaytarma ile grup üyelerinin görev performansı arasında negatif korelasyon olduğu iddiasıyla desteklenmiştir.

Liden ve arkadaşları (2004:288) ise toplu çalışmalarda diğer grup üyelerinin sosyal kaytarma davranışını algılayan bir bireyin daha fazla çaba göstereceğini ileri sürmüş ve bu davranış sosyal tazminat olarak tanımlanmıştır. Bu arada Williams ve Karau'ya (1994:682) göre, bir grup görevinde birisi diğer grup üyesinin çabalarını yetersiz bulursa, diğer grup üyesinin performansına duyduğu güvensizlik nedeniyle daha çok çalışacaktır. Ancak, bir görev veya performansın sonucunun bir birey tarafından anlamsız olarak algılanması durumunda, o kişi diğer grup üyelerinin performanslarını telafi etmeyecektir. Çünkü beklenti-değer teorisine göre kişi bir görevin çıktısını çok değerli algıladığında ekstra çaba göstermeye daha istekli olacaktır.

4. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal Etki teorisi, sosyal kaytarmanı açıklayan en önemli teoridir. Sosyal çevrede bireyler birbirlerinin davranışlarından sürekli olarak etkilenirler (Williams vd., 1981:683). Sosyal etki teorisi ilk olarak 1981'de Latane tarafından tanıtıldı ve diğer bireyin varlığı bireyin psikolojik durumunda, duygularında,

güdülerinde, inançlarında ve davranışlarında önemli değişikliklerin oluşumu olarak tanımlandı. Latane'ye göre, sosyal etki, sosyal güç veya onun yapısı alanındaki sosyal güçlerden kaynaklanmaktadır.

Sosyal etki teorisi, grup büyüklüğünün önemini tartışır (Karau ve William, 1993:684). Teori, toplu işlerde grup üyelerinin bireysel çabalarının azalmaya meyilli olduğunu belirtir. Latane'nin çalışması (1981:345) bireyleri “hedef” ve “kaynak” olarak adlandırılan iki gruba ayırır. Sosyal güçlerden etkilenen bireyler hedef olarak tanımlanır ve diğer grup üyelerini etkileyenler kaynaktır.

Williams ve arkadaşları (1981:36), grup üyelerinin sayısı arttıkça bir birey üzerindeki sosyal etkinin azalacağını, çünkü sosyal etkinin grup üyeleri arasında bölüneceğini öne sürmüştür. Latane ve arkadaşları (1979) sosyal etkiyi açıklamak amacıyla 3 teori öne sürmektedir.

İlke 1: Bir grupta birey sosyal etkinin hedefinde ise, grup içindeki kişi sayısı artarsa, birey üzerindeki sosyal etki artar.

İlke 2: Bir bireyin girdisi bir grup görevi içinde fark edilmiyor ise, kişi daha az çalışacaktır.

İlke 3: Bir bireyin yaptığı görev parçalara bölünüyor ve beklenen ödül oranı düşüyorsa, bir grup içinde daha az çalışacaktır.

Her 3 teoride de çalışan gerçek performansını sergilemeyecektir. Sonuç olarak üretim azalır ve örgütteki üretimin kalitesi düşer.

Teoriye göre, kişilerin toplu olarak çalıştığı çalışma gruplarında üyelerin bireysel çabaları azalmaktadır. Bu teori aynı zamanda grup üyeleri arasında sorumluluğun yayılması olarak da bilinmektedir.

5. Beklenti Değeri Yaklaşımı

Beklenti Değeri Yaklaşımı, sosyal kaytarmanı açıklayan başka bir temel teoridir. Teori, Vroom'un (1964: 6) beklenti hipotezi tarafından açıklanmıştır. Teori, bireyin davranışını belirleyen düşük motivasyonun ve çabanın anlaşılmasını ve öngörülmesini sağlar. Aslında bu daha çok bir motivasyon teorisi olarak görülüyor. Kuruluşların ihtiyaçlarını açıklamak için ödül ve performans arasında doğrudan bir ilişki kurar ve ödüllerin alıcılarının arzu düzeyiyle doğru orantılı olarak ödüllerin etkisini belirler.

Beklenti-Değer teorisi 3 bileşenden oluşur; beklenti, araçsallık ve değer (Karau ve Williams, 1993:689). Beklenti bileşeni, bireyin performansının bir çabaya bağlı olduğu algısını ifade eder. Çalışan çabasının sonucunda ödüllendirileceğini algılayarsa, motivasyonu artar ve buna bağlı olarak performansı yükselir. Beklentiler birey için motivasyon kaynağıdır (Eryılmaz, 2013). İyi performans, iyi bir çabanın sonucudur. Araçsallık bileşeni, performans sonuçlarının performansın kendisine bağımlılığını ifade eder. Performans, sonucu belirler. Değer bileşeni, performans sonuçlarına ulaşmak için bir bireyin verdiği değer ve önem derecesi ile maliyetler arasındaki farkı ifade eder.

Sosyal kaytarma literatüründe yapılan araştırmalar, sosyal kayatmanın beklenti değeri teorisi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yaklaşımına göre çalışan, çabasının sonucunda istediği sonuçları elde edeceğini düşünürse, çaba göstermek için daha hevesli olacaktır (Vroom, 1964: 8).

Shepperd (1993: 78), grup performansına katkılarının büyük bir fark yaratmayacağını algılayan bireylerin grup görevlerinde yeterince çaba sarf etmediklerini vurgulamıştır. Karau ve William (1993:688) tarafından yapılan araştırmalar, bireyin bir grup görevindeki çabası ile bunun çıktısı arasındaki daha az güçlü değer algısının, işçinin sosyal kaytarma davranışıyla sonuçlandığını göstermektedir. Kolektif çalışmada, bir bireyin motivasyonu, grup üyelerinin performanslarından ve grup çıktısının grup üyeleri arasında adil dağılımından etkilenir.

6. Ortaklaşa Çaba Modeli

Toplu Çaba Modeli, sosyal kaytarma davranışını açıklamak için Karau ve Williams tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, birey kolektif görevlerden elde edilen çıktıyı anlamlı olarak algılamazsa, o zaman fazla çalışma arzusu olmayacaktır. Bu model, bireyin bir grup çalışmasında bireysel çalışmaya kıyasla daha az çaba gösterdiğini ve bu nedenle grubun genel çıktısına daha az katkıda bulunduğunu belirtir. Bu nedenle, bir bireyin kolektif görevlerde sosyal kaytarma göstermeye daha meyilli olduğu tartışılmaktadır. Bu modelde, Karau ve Williams (1993:689) kolektif görevlerde araçsallığın 3 faktörünü tartışmaktadır.

- Bireysel ve grup performansı arasındaki ilişki; Bir bireyin bir gruptaki çabası, bireysel çalışmayla aynı olduğunda, diğer grup üyeleri de bu yüksek performanstan etkilenir ve sonuç olarak daha fazla çaba gösterirler.
- Grup performansı ile grup çıktısı arasında algılanan korelasyon; Bireyler grup çıktısını anlamlı ve değerli olarak algıladığında, grup performansını olumlu yönde etkiler.
- Grup çıktısı ile bireysel çıktı arasında algılanan korelasyon; Bir birey, grup çıktısının sonucunu bireysel olarak algılasa yüksek performans gösterecektir.

Tüm faktörlerin önemsiz olduğu algısı, genel grup performansı üzerinde etkili olacaktır. Başka bir yaklaşım, grup üyelerinin grup çıktısının kendileri için önemli olduğunu algılasa, bir bireyin bu sonuca ulaşmak için grup içinde işbirliğini göstereceğini öne sürer. Böylece birey sosyal kaytarma davranışı göstermeye meyilli olmayacaktır.

7. Uyarılma Azaltma

Williams ve arkadaşları (1981:303), işbirlikçi görevde, çalışanların değerlendirilmesine yönelik düşük derecede endişe nedeniyle bireyin coşkusu ve üretkenliğinde azalma olabileceğini vurguladılar. Jackson ve Williams (1985:937-972) sosyal kaytarmanı güdü kavramıyla açıklayarak sosyal etki kuramını farklı bir şekilde değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeye göre, bir grupta başka çalışanların bulunması, bireyin çaba gösterme motivasyonunu azaltır. Bazı araştırmalar, bir gruptaki diğer çalışanların varlığının, yalnızca sosyal etki durumlarında gücü itici olabileceğini bulmuştur (Karau ve Williams, 1993:305). Jackson ve Williams (1985) tarafından yapılan deneylerin sonucu, bireylerin coşkusunun kolektif görevlerde azalma eğiliminde olduğunu bulmuştur.

8. Değerlendirme Potansiyeli

Sosyal kaytarma alanında çok sayıda çalışma, bireyin ayırt edilebilir olma ve değerlendirilme kaygısının bir sonucu olarak bireylerin motivasyon kaybını vurgulamaktadır (Williams vd., 1981:303). Bu çalışmalarda, bireyin kolektif çalışmaya olan katkısının buna göre değerlendirilmeyeceğine olan inancı, bireyin sosyal kaytarma davranışı sergilemesine neden olur. Davis'e (1969) göre, sonuç

olarak tek bir ürünü olan kolektif görevler, bir bireyin kalabalıkta saklanabileceği algısını yaratır. Latane ve arkadaşları (1979:822-832), bununla bir bireyin kalabalık içinde kaybolmuş gibi hissetme olasılığına işaret etti. Karau ve Williams (1993:683), bireylerin kolektif çalışmada doğru bir şekilde değerlendirilmediklerini düşündükleri için sosyal kaytarma gösterebileceklerini ve bu nedenle grup içi performanslarından dolayı ödüllendirilmeyeceklerini savunmuşlardır.

9. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri

Sosyal kaytarma örgütlere en fazla zarar veren davranışlardan biridir. Bu bakımdan sosyal kaytarmanın nedenlerini bilmek ve engellemek için tedbirler görmek yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Sosyal kaytarmanın nedenleri olarak çalışanlar arasında çalışma tarzlarının farklı olması, iş arkadaşlarının yeteneklerini bilmemek, emeğin takdir edilmemesi, yaş, cinsiyet, eğitim gibi unsurlar gösterilmektedir (Büyükgöze ve Demirkasinoğlu, 2018: 174). Çalışanlara ödül ya da ceza verilmemesi de çalışanların çabasında azalma eğilimine yol açmaktadır (George, 1992:191). Doğan ve arkadaşları (2012: 58) ise sosyal kaytarmanın nedenleri olarak çalışanın grup içindeki çabalarının görülmeyeceğini, çabasının grup çıktısında farkedilmeyeceğini algıladığı için sosyal kaytarma yapma eğilimde olduğunu bildirmektedir. Aynı zamanda birey diğer çalışanların da kaytarma davranışı sergilediğini varsayarak, kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağladıklarını düşünmektedir. Çalışan kendi eksikliklerinin çalışma arkadaşlarının daha fazla çalışmasıyla kapanacağını düşünür (Karau ve Williams, 1993: 684). Bazen ise çalışan sadece katkısının önemsiz olduğunu düşünerek sosyal kaytarma sergilemektedir (George, 1992: 192).

Sosyal kaytarmanın nedenlerini açıklayan başka bir yaklaşım ise “sahne ışığı etkisi” olarak bilinmektedir. Bireyin davranışlarına ve bireysel görünüşüne çevredekiler tarafından daha fazla dikkat çektiğini varsayması ile oluşan bir sendromdur. Burada çalışan gruptaki katkısını abartma eğilimindedir (Özgüven, 2017: 14).

10. Sosyal Kaytarmayı Engelleme Çabaları

Başlangıçta Triplett'in deneyine dayanan sosyal kolaylaştırma teorisi, diğer insanların varlığından dolayı bireyin performansındaki artış olarak tanımlanmaktadır. Triplett (1898) deneyinde bisiklet yarışçılarının

performanslarını inceledi ve bisikletçilerin kendi başlarına zamana karşı yarıştığı durumlara kıyasla birbirleriyle yarıştıklarından daha kötü performans gösterdiklerini gözlemledi. Araştırmanın sonuçlarına göre bireyler, diğer bireylerin varlığında daha iyi performans gösterdiler. Triplett, argümanını desteklemek için 9-13 yaşları arasındaki 40 çocuk üzerinde yeni bir deney daha yaptı. Çocuklardan oltaları olabildiğince çabuk çevirmelerini istedi. Çocukların performansları hem kendi başlarına hem de diğer katılımcılarla birlikte ölçülmüş ve sonuçta aynı işi yapan başka bir çocuğun varlığı her çocuğun performansında artışa neden olmuştur.

Zajonc (1965) sosyal kolaylaştırmayı güdülere dayanarak açıklamıştır. Zajonc'a göre, eğer birey göreve aşına ise ve bunu sürekli olarak yapıyorsa, diğer bireylerin varlığı onun için itici bir güç olacaktır. Başkalarının düşüncelerini oldukça önemseyen ve bu konuda endişelenen insanlarda bu etki daha baskın olarak gözlemlenmektedir. Sanna (1992) hem Triplett'in hem de Ringelman'ın teorisini inceledi ve sosyal kaytarma teorisini sosyal kolaylaştırma ile karşılaştırdı. Bu iki teori başkalarının varlığının bir bireyin performansı üzerindeki etkisini inceler.

Değerlendirme Kaygı Teorisi, 1872 yılında Nicholas B. Cottrell tarafından ortaya atılmış ve bireyin bir grup içindeki diğer kişiler tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu olarak tanımlanmıştır. Bu teori, Latane, Williams ve Harkins tarafından 1979'da yapılan ve grup üyelerinin bağırarak ve alkışlayarak sesler çıkarmak zorunda kaldığı deneyin sonuçlarıyla çelişiyor. Araştırma gruptaki kişi sayısı arttıkça bireylerin daha az çaba sarf ettiğini gösterdi. Bunun nedeni, grup ne kadar kalabalıklaşırsa, bir bireyin yeterince değerlendirileceğine dair inanç o kadar düşük olur. Bu düşük algı, bireyin grup çalışmalarında sosyal kaytarma göstermesine neden olmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalar (Harkins ve Jackson, 1985:575) grup içindeki bir bireyin performansının diğer grup üyeleri tarafından değerlendirilebildiği veya diğer grup üyelerinin performansları ile karşılaştırılabildiği zaman bireyin performansında farklılık görülmediğini göstermiştir. Williams ve arkadaşları (1981), bağırma ve alkışlama deneylerinde, katılımcıların performanslarının herhangi bir koşulda (tek başına veya grup içi) değerlendirilebileceğine inandıklarında performanslarında düşüşün olmadığını gözlemlemişlerdir.

Benzer şekilde, Cottrell (1972) çalışmasında, bir kişi başkalarının yanında kendisine iyi bilinen bir görevi yerine getirdiğinde ve performansının görölmediğini düşündüğünde, tek başına çalışmasına kıyasla performans seviyesinde bir değişiklik olmadığını savundu. Tüm bu bilgiler ışığında değerlendirme anlayışının kişinin performansını etkileyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Aiello ve Kolb (1995) tarafından yapılan bir çalışma, görev kolay olduğunda bile, bir kişi veya grup tarafından gözlemlenmenin çalışanın performansını artıracaklarını göstermiştir. Ayrıca birey, diğer grup üyelerinin kendisinden daha iyi performans gösterdiğini gördüğünde, zayıf performansını örtbas etmek için kalabalıkta saklanma ihtiyacı hissederek sosyal kaytarma davranışı gösterebilir.

Sosyal kaytarma ile çelişen bir başka teori, sosyal tazminat teorisidir. Liden ve arkadaşları (2004) ve Karau ve arkadaşları (1991), bir bireyin, meslektaşının sosyal kaytarma yaptığını varsaydığında veya meslektaşının çabalarının grup başarısı için yeterli olmadığını hissettiğinde, yani meslektaşının performansına güvenmediğinde daha çok çalışacağını iddia etti ve Liden (2004) bu durumu sosyal tazminat olarak tanımlamıştır. Grup çalışmasının çıktısı bireyler için anlamlıysa, diğer grup üyelerinin kusurlarını telafi etmek için ekstra çaba sarf edeceklerdir (Williams ve Karau 1991:690).

Sosyal tazminat, Williams ve Karau (1991:693) tarafından yapılan deneylerle açıklanmıştır. İlk deneyde, bireylerin güven algılarını ölçmüş ve iş arkadaşlarına güvenmeyen bireylerin kaytarma faaliyetlerinde bulunacaklarını varsayarak performanslarını telafi etmek için daha fazla çaba sarf ettiklerini gözlemlemişler. İkinci deneyde, bireylerin büyük efor sarf eden insanlarla çalışırken sosyal kaytarma sergiledikleri; ancak, performansı düşük insanlarla çalışırken bunu telafi etme eğilimindedirler.

III. YÖNTEM

Bu araştırma nicel araştırma yöntemiyle tasarlanmıştır. Çalışmanın tasarımı, doğası gereği açıklayıcı ve ilişkiseldir. Araştırmada analiz edilen temelde üç değişken bulunmaktadır: örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma. Anket çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Verileri toplamak için katılımcılara açıklayıcı bir yönerge ve bilgilendirilmiş onam formu eşliğinde, çevrimiçi bir anket platformuna web bağlantısı içeren bir e-posta gönderilmiştir.

A. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Türkiye'nin İstanbul ilinde çalışan kamu personeli ve Azerbaycan'nın Bakü ilinde çalışan kamu personelidir. Bu araştırma kapsamında araştırmacının ulaşabilir olduğu kamu personelleri kolayda örnekleme yöntemiyle seçilerek, 152'si İstanbul'dan, 151'i Bakü ilinden, toplamda 303 kamu personeli araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 1).

Çizelge 1. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Erkek	117	38.6
	Kadın	186	61.4
Yaş	18-24	40	13.2
	25-34	127	41.9
	35-44	89	29.4
	45-55	47	15.5
	Yaş Ort±SS (M)	34.62±16.33 (34)	
Eğitim	Doktora	7	2.3
	Yüksek Lisans	95	31.4
	Üniversite	189	62.4
	Lise mezunu	12	4.0
Gelir	Düşük	43	14.2
	Orta	226	74.6
	Yüksek	34	11.2
Kurum	Kamu	296	97.7
	Özel	7	2.3
Deneyim	1-5 yıl	95	31.4
	6-10 yıl	144	47.5
	11-15 yıl	49	16.2
	15 yıl üzeri	15	5.0
	Ülke		
	Azerbaycan	151	49.8
	Türkiye	152	50.2

SS:Standart Sapma M:Medyan

Çizelge 1’de katılımcıların demografik bazı özelliklerinin dağılım sunulmuştur. Buna göre araştırmadaki katılımcılar 117 kadın, 186 erkek olmak üzere 303 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların %61.4’ü kadınlardan, %38.6’sı ise erkeklerden oluşturmaktadır. Yaş gruplarının dağılımı incelendiğinde 18-24 yaş arası bireylerin oranı toplam katılımcıların %13.2’sini oluşturmaktadır. 25-34 yaş arası olanlar toplamın %41.9’unu ve 35-44 yaş arasında olanlar ise %29.4’ünü oluşturmaktadır. Yaş ortalamaları da 34.62 ± 16.33 olarak gözlenmiştir.

Katılımcıların hangi eğitim düzeyine sahip oldukları sorulmuştur. Sonuçlara göre toplamın %2.3’lük bölümünün doktora sahip oldukları, %31.4’ünün yüksek lisans, %62.4’ünün ise üniversite mezunu oldukları gözlenmiştir. Katılımcıların %14.2’lik bölümü düşük gelire, %74.6’lık bölümü ise orta düzey gelire sahip olduklarını beyan etmiştir. Katılımcıların %97.7’si kamu kurumu çalışanı, %31.4’ünün 1-5 yıl arası deneyime sahip oldukları, %16.2’sinin 11-15 yıl ve %5’inin ise 15 yıldan daha fazla bir süredir iş deneyime sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların %49.8’i çalışmaya Azerbaycan’dan, %50.2’si ise Türkiye’den katılmıştır.

B. Veri Toplama Araçları

1. Örgüt İklimi Ölçeği

Çalışanların örgüt iklimi algısını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen ve Arı (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 50 soruluk örgüt iklimi soru formu (LSOCQ) kullanılmıştır. Bu soru formunda örgüt iklimi 9 ayrı faktör tarafından ölçülmüştür. Bu faktörler; yapı, sorumluluk, risk, standartlar, ödül, destek, çatışma, samimiyet ve kimliktir. Ankette yapı faktörü ile ilgili 8 soru, sorumluluk faktörü ile ilgili 7 soru, risk faktörü ile ilgili 5 soru, standartlar ile ilgili 6 soru, ödül ile ilgili 6 soru, destek ile ilgili 5 soru, çatışma ile ilgili 4 soru, samimiyet ile ilgili 5 soru ve kimlik ile ilgili 4 soru bulunmaktadır. Litwin ve Stringer’a ait örgüt iklimi (LSOCQ) soru formu Keleş’in (2008) tezinden de yararlanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek 5’li Likert şeklinde düzenlenmiştir. İfadeler “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş ve 1 ile 5 arasında bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ankete katılanlardan soru formunda yer alan ifadeler katılma derecelerine göre uygun 50 seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Soru formunda bazı ifadeler, ters anlamlı olarak verilmiştir. Bu ifadeler; 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 24, 29, 30, 32, 34, 39, 42, 44, 49, 50'dir. Bu ifadeler analizler yapılırken “Kesinlikle katılmıyorum” değeri 5, “Tamamen Katılıyorum” değeri 1 olacak şekilde düzenlenmiştir.

2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdikleri ve sonradan modifiye ettikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, zorunlu (devamlılık) bağlılık ve normatif bağlılıktır. Ölçeğin Türkçe adaptasyon çalışması Wasti (1999) tarafından yapılmış ve alt boyutlarının güvenirlik analizi sonuçlarının 0.70 ile 0.84 arasında değiştiğini rapor etmiştir.

3. Sosyal Kaytarma Ölçeği

Çalışanların sosyal kaytarma düzeylerini ölçmek için ise George (1992) tarafından geliştirilmiş ve Ülke (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış Sosyal Kaytarma ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert tipinde ve tek boyutlu bir yapısı olan ölçek 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe adaptasyonunu yapan araştırmacı Cronbach Alpha iç tutarlılığını 0.91 olarak rapor etmiştir (Ülke, 2006).

Çizelge 2. Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının çarpıklık ve basıklık ve normallik test sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	P
Örgüt İklim Ölçeği	1.087	2.597	0.001
Yapı	0.287	0.188	0.001
Sorumluluk	0.090	-0.038	0.003
Ödül	0.532	2.148	0.001
Risk	0.347	0.384	0.001
Samimiyet	0.846	3.459	0.001
Destek	0.012	-0.268	0.001
Standartlar	0.101	0.491	0.001
Çatışma	-0.096	-0.165	0.001
Kimlik	0.523	3.135	0.001
Örgütsel Bağlılık	1.147	3.419	0.001
Duygusal Bağlılık	0.890	2.284	0.001
Normatif Bağlılık	0.821	1.997	0.001
Zorunlu Bağlılık	0.878	2.326	0.001
Sosyal Kaytarma Ölçeği	0.608	2.220	0.001

P değeri Shaphiro wilk testinden elde edildi

Ölçek değerlerinin dağılımları basıklık, çarpıklık ve Shaphiro wilk normallik testi ile incelenmiş ve sonuçları çizelge 2’de verilmiştir. Tüm ölçek dağılımlarının normal dağılıma sahip olmadıkları görülmüştür.

C. Veri Analizi

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu gelir vb demografik özellikler frekans ve yüzde ile sunuldu. Ölçeklerden elde edilen verilerin ortalama, medyan, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ve cronbach alfa değerleri belirlenerek sunuldu. Tanımlayıcı istatistik olarak sayısal değişkenler için ortalama±standart sapma, kategorik değişkenler için sayı ve yüzde değerleri verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Shaphiro wilk testi ile incelendi. Normal dağılıma sahip özelliklerin iki bağımsız grupta karşılaştırılmasında Student t testi, normal dağılmayan özelliklerin iki bağımsız grupta karşılaştırılmasında ise Mann Whitney U testi kullanıldı. Ayrıca sayısal verilerin ikiden fazla bağımsız grupta karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren özellikler için Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve LSD ikili karşılaştırma testleri, normal dağılmayan özellikler için ise Kruskal Wallis testi ve All pairwise post hoc testi ikili karşılaştırma testi kullanıldı. Sayısal değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman korelasyon katsayısı ile test edildi. Korelasyon katsayısı 0.8-1 arasında ise çok güçlü ilişki, 0.6-0.8 arasında değerler alıyorsa güçlü ilişki, 0.4-0.6 arasında değerlerde ise orta şiddet ilişki 0.2-0.4 arasında ise de zayıf düzeyde ilişkiyi göstermektedir. Geçerlik ve güvenirliğin test edilmesi amacı ile Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. İstatistiksel analizler için SPSS Windows version 24.0 paket programı kullanılmış ve $P < 0.05$ istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Çizelge 3. Ölçek ve alt boyutlarının tanıtıcı istatistik değerleri ve iç tutarlılık katsayıları

Ölçekler	Ort.	SS	Medyan	min-maks	Cronbach Alfa
Örgüt İklim Ölçeği	3.05	0.19	3.02	2.60-3.86	0.615
Yapı	2.95	0.34	3.00	2.13-4.0	0.584
Sorumluluk	3.00	0.43	3.00	1.86-4.14	0.465
Ödül	3.04	0.37	3.00	1.67-4.67	0.548
Risk	3.10	0.45	3.00	1.80-4.60	0.531
Samimiyet	3.08	0.44	3.00	1.80-5.0	0.480
Destek	3.05	0.49	3.00	1.80-4.60	0.612
Standartlar	3.13	0.44	3.17	1.50-4.33	0.658
Çatışma	3.13	0.50	3.25	2.00-4.25	0.601
Kimlik	3.02	0.45	3.00	1.50-5.00	0.561
Örgütsel Bağlılık	4.12	0.73	4.06	2.44-7.00	0.861
Duygusal Bağlılık	4.10	0.78	4.00	1.83-7.00	0.620
Normatif Bağlılık	4.15	0.81	4.17	1.83-7.00	0.639
Zorunlu Bağlılık	4.09	0.83	4.00	1.83-7.00	0.688
Sosyal Kaytarma Ölçeği	3.16	0.52	3.15	1.62-5.00	0.780

SS:Standart Sapma

Katılımcıların ölçek ve alt boyutlarına verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçların tanıtıcı istatistikleri ve iç tutarlık katsayısı olan Cronbach alfa değerine ilişkin değerleri çizelge 3’de verilmiştir. Buna göre Örgüt İklim Ölçeği’ne verilen cevaplardan elde edilen puanların ortalama 3.05 ve standart sapması 0.19 olarak; Örgüt İklim Ölçeği yapı alt boyutuna ortalaması 2.95 ve standart sapması 0.34 olarak; Sorumluluk alt boyutuna ortalaması 3.00 ve standart sapması 0.43 olarak; Ödül alt boyutuna ortalaması 3.04 ve standart sapması 0.37 olarak; Risk alt boyutuna ortalaması 3.10 ve standart sapması 0.45 olarak; Samimiyet alt boyutuna ortalaması 3.08 ve standart sapması 0.44 olarak; Destek alt boyutuna ortalaması 3.05 ve standart sapması 0.49 olarak; Standartlar alt boyutuna ortalaması 3.13 ve standart sapması 0.44 olarak; Çatışma alt boyutuna ortalaması 3.13 ve standart sapması 0.50 olarak; Kimlik alt boyutuna ortalaması 3.02 ve standart sapması 0.45 olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçek puan ortalamalarının 4.12, standart sapmasının 0.73 ve Sosyal Kaytarma Ölçeği ortalamalarının 3.16, standart sapmasının ise 0.52 olduğu görülmüştür.

Cronbach's Alpha değeri, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir ve [0.1] değerler almaktadır. Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bu çalışmadaki ölçeklerden elde edilen cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0.861

ve Sosyal Kaytarma Ölçeği Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.780 olarak genel anlamda kabul edilebilir düzeyde olduğu görüldü.



IV. BULGULAR

A. Hipotez testleri

Türkiye’deki katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği toplam puanları 3.07 ± 0.19 ile Azerbaycan’daki katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği toplam puanlarının 3.03 ± 0.18 benzer olduğu görülmüştür ($p=0.064$). Benzer olarak Türkiye ve Azerbaycan Örgüt İklim Ölçeği alt boyutlarına ait sonuçlar incelendiğinde; yapı, sorumluluk, ödül, samimiyet, destek, çatışma ve kimlik boyutlarının puanları arasında anlamlı düzeyde farklara rastlanmamıştır ($p>0.05$). Fakat Türkiye’deki katılımcıların örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarından risk puanları 3.18 ± 0.45 Azerbaycan’daki katılımcıların örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarından Risk puanlarına 3.01 ± 0.44 kıyasla anlamlı düzeyde yüksek puanlarda olduğu görülmüştür ($p=0.001$). Türkiye’deki katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği alt boyutlarından standart puanları 3.22 ± 0.42 Azerbaycan’daki katılımcıların Örgüt İklimi Ölçeği alt boyutlarından standart puanlarına 3.03 ± 0.43 kıyasla anlamlı düzeyde yüksek puanlarda olduğu görülmüştür ($p=0.001$). Bu sonuçlar “Türkiye ve Azerbaycan’da çalışan kamu personelinin örgüt iklimi algıları farklılık göstermektedir.” hipotezini red etmektedir.

Türkiye’deki katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puanları 4.24 ± 0.78 ile Azerbaycan’daki katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puanlarına 3.99 ± 0.65 kıyasla anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p=0.003$). Bu sonuçlara ek olarak Türkiye’de çalışanların duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık alt ölçek puanlarının da Azerbaycan’da çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde yüksek değerlerde olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bu sonuçlar doğrultusunda “Türkiye ve Azerbaycan’da çalışan kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Türkiye’deki katılımcıların Sosyal Kaytarma Ölçeği puanları 3.27 ± 0.50 ile Azerbaycan’daki katılımcıların Sosyal Kaytarma Ölçeği toplam puanlarına 3.05 ± 0.53 kıyasla anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p=0.001$). Bu sonuçlara

göre “Türkiye ve Azerbaycan’da çalışan kamu personelinin sosyal kaytarma davranışları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4. Katılımcıların ölçek puanlarının ülke durumlarına göre karşılaştırılması

Değişkenler	Azerbaycan (n=151) Ort±SS	Türkiye (n=152) Ort±SS	T	P
Örgüt İklim Ölçeği	3.03 ± 0.18	3.07 ± 0.19	-1.86	0.064
Yapı	2.98 ± 0.34	2.91 ± 0.34	1.82	0.071
Sorumluluk	3.02 ± 0.44	2.98 ± 0.41	0.81	0.418
Ödül	3.03 ± 0.35	3.05 ± 0.39	-0.57	0.571
Risk	3.01 ± 0.44	3.18 ± 0.45	-3.22	0.001
Samimiyet	3.05 ± 0.38	3.1 ± 0.5	-0.97	0.332
Destek	3.05 ± 0.48	3.06 ± 0.5	-0.204	0.838
Standartlar	3.03 ± 0.43	3.22 ± 0.42	-3.79	0.001
Çatışma	3.12 ± 0.46	3.15 ± 0.54	-0.53	0.598
Kimlik	2.99 ± 0.41	0.48 ± 0.04	-1.48	0.140
Örgütsel Bağlılık	3.99 ± 0.65	4.24 ± 0.78	-2.99	0.003
Duygusal Bağlılık	3.98 ± 0.7	4.22 ± 0.83	-2.68	0.008
Normatif Bağlılık	4.00 ± 0.7	4.30 ± 0.89	-3.29	0.001
Zorunlu Bağlılık	3.99 ± 0.76	4.19 ± 0.88	-2.15	0.033
Sosyal Kaytarma Ölçeği	3.05 ± 0.53	3.27 ± 0.5	-3.72	0.001

SS:Standart Sapma t değeri Student t testinden elde edildi.

Katılımcıların Örgüt İklim, Örgüt bağlılık ölçek ve alt ölçeklerinin ve Sosyal kaytarma ölçek puan ortalamalarının çalıştıkları ülke bakımından farklılık gösterip göstermediğini incelendi ve sonuçlar Çizelge 4’de sunuldu. Bu sonuçlara göre Türkiye’de çalışanları Örgüt İklim alt ölçeği Risk, Standar, Örgütsel bağlılık ve alt ölçeklerinin puanlarının ve Sosyal Kaytarma Ölçeği puan ortalamaların Azerbaycan çalışanlarına kıyasla anlamlı düzeyde yüksek gözlendi ($p<0.05$). Diğer ölçek puan ortalamalarında ülkeye göre farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

B. Fark testleri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların ölçek ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

Çizelge 5. Katılımcıların ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

Değişkenler	Erkek (n=117) Ort±SS	Kadın (n=186) Ort±SS	Z	P
Örgüt İklim Ölçeği	3.02 ± 0.19	3.07 ± 0.18	-2.643	0.008
Yapı	2.94 ± 0.34	2.96 ± 0.34	-0.754	0.451
Sorumluluk	3.02 ± 0.44	3.00 ± 0.42	-0.452	0.651
Ödül	3.04 ± 0.35	3.04 ± 0.38	-0.488	0.625
Risk	2.99 ± 0.41	3.16 ± 0.46	-2.924	0.003
Samimiyet	3.04 ± 0.41	3.1 ± 0.46	-1.516	0.129
Destek	3.03 ± 0.48	3.07 ± 0.5	-0.662	0.508
Standartlar	3.04 ± 0.38	3.19 ± 0.46	-2.947	0.003
Çatışma	3.1 ± 0.49	3.15 ± 0.51	-0.730	0.466
Kimlik	3.03 ± 0.42	0.46 ± 0.03	-0.720	0.471
Örgütsel Bağlılık	4.00 ± 0.66	4.19 ± 0.76	-2.484	0.013
Duygusal Bağlılık	4.00 ± 0.7	4.17 ± 0.82	-1.750	0.080
Normatif Bağlılık	4.05 ± 0.73	4.22 ± 0.85	-1.922	0.055
Zorunlu Bağlılık	3.95 ± 0.74	4.18 ± 0.87	-2.887	0.004
Sosyal Kaytarma Ölçeği	3.08 ± 0.48	3.21 ± 0.55	-2.493	0.013

SS:Standart Sapma z Mann Whitney U testinden elde edildi

Çizelge 5’de Örgüt İklim Ölçeği, Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma Ölçeği puan ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan test sonuçları sunulmuştur. Buna göre kadınlarda Örgüt İklim Ölçeği değeri 3.07 ± 0.18 . erkeklerde rastlanan 3.02 ± 0.19 Örgüt İklim Ölçeği değerine kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerler aldığı görüldü ($p=0.008$).

Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden risk ölçeğinden kadınların aldıkları puanların 3.16 ± 0.46 erkeklerden 2.99 ± 0.41 istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek değerlerde olduğu görüldü ($p=0.003$). Benzer olarak Örgüt bağlılık, zorunlu bağlılık alt ölçek ve Sosyal Kaytarma Ölçeği ortalamaları da kadınlarda anlamlı düzeyde daha yüksek değerlerde saptandı ($p<0.05$).

Çizelge 6. Katılımcıların ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

		Ort	SS	Min	Maks	KW-H	P
Örgüt İklim Ölçeği	18-24	3.08	0.22	2.64	3.66	3.90	0.272
	25-34	3.03	0.17	2.70	3.52		
	35-44	3.07	0.20	2.60	3.86		
	45-55	3.02	0.17	2.74	3.48		
Yapı	18-24	2.94	0.42	2.13	4	0.40	0.939
	25-34	2.94	0.33	2.25	3.88		
	35-44	2.94	0.31	2.13	3.75		
	45-55	2.99	0.37	2.38	4		
Sorumluluk	18-24	3.08	0.39	2.14	3.86	3.59	0.310
	25-34	2.97	0.44	2	4.14		
	35-44	3.03	0.44	1.86	4		
	45-55	2.98	0.39	2.29	3.71		
Ödül	18-24	3.06	0.40	1.67	3.83	0.72	0.868
	25-34	3.04	0.34	2.17	4		
	35-44	3.05	0.41	2.33	4.67		
	45-55	3.01	0.35	2.33	4		
Risk	18-24	3.10	0.47	2.40	4.20	1.95	0.583
	25-34	3.12	0.47	1.80	4.40		
	35-44	3.10	0.41	2	4		
	45-55	3.03	0.45	2	4.60		
Samimiyet	^{AB} 18-24	3.20	0.49	1.80	4.20	8.68	0.034
	^{AB} 25-34	3.07	0.39	2	4.60		
	^B 35-44	3.12	0.47	2.40	5		
	^A 45-55	2.93	0.47	1.80	4.60		
Destek	18-24	3.07	0.51	1.80	4	3.88	0.275
	25-34	3.03	0.50	2	4.20		
	35-44	3.13	0.51	1.80	4.60		
	45-55	2.97	0.39	2.20	3.80		
Standartlar	18-24	3.18	0.48	2.33	4.33	0.93	0.818
	25-34	3.12	0.45	1.50	4.33		
	35-44	3.11	0.42	2.17	4		
	45-55	3.15	0.43	2.17	3.83		
Çatışma	18-24	3.10	0.47	2	4.25	3.28	0.351
	25-34	3.10	0.53	2	4.25		
	35-44	3.14	0.47	2	4.25		
	45-55	3.23	0.50	2	4.25		
Kimlik	18-24	3.09	0.48	2.25	4.50	2.62	0.454
	25-34	2.98	0.45	1.50	4.50		
	35-44	3.10	0.45	2.25	5		
	45-55	2.94	0.40	2	4		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18-24	4.24	0.92	2.67	7	2.81	0.422
	25-34	4.10	0.86	2.44	7		
	35-44	4.08	0.50	2.83	5.17		
	45-55	4.13	0.51	2.89	5.06		
Duygusal Bağlılık	18-24	4.19	0.99	1.83	7	0.62	0.891
	25-34	4.12	0.88	2.33	7		
	35-44	4.06	0.60	2.83	6.17		
	45-55	4.09	0.58	2.67	5.33		
Normatif Bağlılık	18-24	4.28	0.97	2.67	7	2.35	0.504
	25-34	4.13	0.95	1.83	7		
	35-44	4.17	0.61	2.50	6		
	45-55	4.08	0.53	2.83	5.17		
Zorunlu Bağlılık	18-24	4.26	1.02	2.83	7	3.47	0.325
	25-34	4.05	0.92	2.17	7		
	35-44	4.01	0.61	1.83	5		
	45-55	4.22	0.73	2.67	6.17		
Sosyal Kaytarma Ölçeği	18-24	3.20	0.68	1.77	5	1.56	0.670
	25-34	3.16	0.55	1.62	5		
	35-44	3.11	0.45	1.62	4.08		
	45-55	3.22	0.42	2.46	4.23		

KW-H değeri Kruskal Wallis testinden elde edildi. SS: Standart Sapma Üst indiste görülen farklı harfler All pairwise testi sonucu istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Çizelge 6'da Ölçekler ve alt ölçeklerinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip/göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan test sonuçları sunuldu. Bu sonuçlara göre 18-24 yaşında bireylerde Örgüt İklim

Ölçeği alt boyutlarından Samimiyet puan ortalamalarını 45-55 yaşındaki bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek değerlerle olduğu görüldü ($p<0.05$). Diğer ölçek ve alt ölçek puanlarında yaş gruplarında benzer değerlerde olduğu görüldü ($p>0.05$).

Çizelge 7. Katılımcıların ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması

		Ort	SS	Min	Maks	KW-H	P
Örgüt İklim	Lise mezunu	3.09	0.16	2.90	3.40	1.26	0.738
	Üniversite	3.05	0.20	2.60	3.86		
	Yüksek Lisans	3.04	0.15	2.70	3.48		
	Doktora	2.98	0.17	2.66	3.16		
Yapı	Lise mezunu	3.13	0.35	2.75	4	7.08	0.069
	Üniversite	2.97	0.34	2.25	4		
	Yüksek Lisans	2.90	0.32	2.13	3.75		
	Doktora	2.73	0.33	2.13	3.13		
Sorumluluk	Lise mezunu	3.07	0.28	2.71	3.43	0.92	0.820
	Üniversite	3.01	0.46	1.86	4.14		
	Yüksek Lisans	2.99	0.37	1.86	3.86		
	Doktora	2.96	0.56	2.29	3.86		
Ödül	Lise mezunu	3.10	0.31	2.50	3.67	3.70	0.296
	Üniversite	3.03	0.40	1.67	4.67		
	Yüksek Lisans	3.06	0.31	2.33	4		
	Doktora	2.83	0.35	2.33	3.33		
Risk	Lise mezunu	3.20	0.55	2.40	4.20	1.59	0.662
	Üniversite	3.07	0.45	1.80	4.20		
	Yüksek Lisans	3.15	0.45	2	4.60		
	Doktora	3.03	0.35	2.40	3.60		
Samimiyet	Lise mezunu	3.07	0.21	2.80	3.40	0.31	0.959
	Üniversite	3.10	0.46	1.80	5		
	Yüksek Lisans	3.06	0.45	1.80	4.60		
	Doktora	2.97	0.31	2.40	3.40		
Destek	Lise mezunu	2.92	0.59	2	4.20	1.73	0.631
	Üniversite	3.05	0.51	1.80	4.60		
	Yüksek Lisans	3.08	0.43	2	4.20		
	Doktora	3.11	0.54	2.40	3.80		
Standartlar	Lise mezunu	3.21	0.35	2.67	4	1.35	0.716
	Üniversite	3.12	0.46	2.17	4.33		
	Yüksek Lisans	3.14	0.41	1.50	4.33		
	Doktora	3.21	0.47	2.67	4		
Çatışma	Lise mezunu	3.13	0.49	2.50	4	1.08	0.781
	Üniversite	3.12	0.51	2	4.25		
	Yüksek Lisans	3.16	0.47	2	4		
	Doktora	3.18	0.66	2	4		
Kimlik	Lise mezunu	2.88	0.54	1.50	3.25	4.14	0.246
	Üniversite	3.07	0.49	1.75	5		
	Yüksek Lisans	2.95	0.33	1.75	4.25		
	Doktora	2.96	0.47	2	3.25		

Çizelge 7. (devamı)Katılımcıların ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması

		Ort	SS	Min	Maks	KW-H	P
Örgütsel	Lise mezunu	4.31	1.37	2.72	7	1.79	0.618
Bağlılık	Üniversite	4.09	0.75	2.50	7		
	Yüksek Lisans	4.14	0.58	2.44	7		
	Doktora	4.18	0.47	3.67	5.06		
Duygusal	Lise mezunu	4.46	1.34	2.83	7	2.48	0.478
Bağlılık	Üniversite	4.06	0.80	1.83	7		
	Yüksek Lisans	4.14	0.64	2.33	7		
	Doktora	4.07	0.66	3.33	5.17		
Normatif	Doktora	4.21	0.36	3.67	4.67	0.81	0.848
Bağlılık	Lise mezunu	4.32	1.45	2.50	7		
	Üniversite	4.14	0.85	1.83	7		
	Yüksek Lisans	4.15	0.64	2.17	7		
Zorunlu	Lise mezunu	4.15	1.44	2.67	7	2.55	0.466
Bağlılık	Üniversite	4.07	0.83	1.83	7		
	Yüksek Lisans	4.11	0.73	2.17	7		
	Doktora	4.26	0.65	3.50	5.33		
Sosyal	Lise mezunu	3.44	0.75	2.77	5	11.86	0.001
Kaytarma	Üniversite	3.10	0.53	1.62	5		
	Yüksek Lisans	3.25	0.47	1.62	5		
	Doktora	3.14	0.24	2.85	3.54		

KW-H değeri Kruskal Wallis testinden elde edildi. SS: Standart Sapma. Farklı harfler (A,B,C) All pairwise testi (Kruskal Wallis Post hoc testi) sonucu istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Çizelge 7’de eğitimcilerin Örgüt İklim, Örgüt bağlılık ölçek ve alt ölçeklerinin ve Sosyal kaytarma ölçek puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan test sonuçları sunulmuştur. Bu sonuçlara göre Yüksek Lisans mezunu bireylerde Sosyal Kaytarma Ölçeği puan ortalamalarını üniversite mezunu bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek değerlerle olduğu görüldü ($p<0.05$). Diğer ölçek puan ortalamalarında bireylerin eğitim düzeylerine göre farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 8. Katılımcıların ölçek puanlarının gelir durumlarına göre karşılaştırılması

		Ort	SS	min	Maks	KW-H	P
Örgüt İklim Ölçeği	Düşük	3.00	0.15	2.64	3.26	2.71	0.259
	Orta	3.05	0.18	2.60	3.74		
	Yüksek	3.09	0.23	2.80	3.86		
Yapı	Düşük	2.91	0.23	2.38	3.38	4.99	0.082
	Orta	2.97	0.35	2.13	4.00		
	Yüksek	2.84	0.36	2.25	3.75		
Sorumluluk	Düşük	3.06	0.46	2.29	4.14	0.22	0.898
	Orta	3.00	0.42	1.86	4.14		
	Yüksek	2.99	0.46	1.86	3.86		
Ödül	Düşük	2.95	0.36	1.67	3.67	2.23	0.328
	Orta	3.04	0.34	2.17	4.00		
	Yüksek	3.12	0.49	2.50	4.67		
Risk	Düşük	3.09	0.41	2.40	4.00	1.99	0.369
	Orta	3.08	0.45	1.80	4.60		
	Yüksek	3.19	0.48	2.00	4.40		
Samimiyet	Düşük	3.09	0.33	2.40	4.20	0.15	0.926
	Orta	3.07	0.41	1.80	4.60		
	Yüksek	3.12	0.71	1.80	5.00		
Destek	Düşük	2.94	0.54	1.80	4.00	2.45	0.294
	Orta	3.06	0.47	1.80	4.20		
	Yüksek	3.18	0.52	2.20	4.60		
Standartlar	Düşük	3.06	0.43	1.50	4.00	2.42	0.299
	Orta	3.13	0.44	2.17	4.33		
	Yüksek	3.21	0.46	2.17	4.00		
Çatışma	^A Düşük	2.95	0.45	2.00	4.25	11.52	0.003
	^A Orta	3.14	0.50	2.00	4.25		
	^B Yüksek	3.30	0.54	2.25	4.00		
Kimlik	Düşük	2.97	0.38	2.00	3.75	1.77	0.413
	Orta	3.03	0.45	1.50	4.75		
	Yüksek	3.03	0.52	2.00	5.00		
Örgütsel Bağlılık	Düşük	3.97	0.57	2.83	5.11	2.28	0.319
	Orta	4.13	0.77	2.44	7.00		
	Yüksek	4.21	0.55	3.28	5.28		
Duygusal Bağlılık	Düşük	4.01	0.62	2.83	5.33	1.99	0.370
	Orta	4.10	0.82	1.83	7.00		
	Yüksek	4.23	0.69	2.83	6.17		
Normatif Bağlılık	Düşük	4.03	0.66	2.50	5.33	5.60	0.061
	Orta	4.14	0.84	1.83	7.00		
	Yüksek	4.41	0.75	3.33	6.00		
Zorunlu Bağlılık	Düşük	3.86	0.75	2.17	5.33	2.69	0.261
	Orta	4.15	0.86	2.33	7.00		
	Yüksek	4.00	0.68	1.83	5.17		
Sosyal Kaytarma Ölçeği	^A Düşük	3.09	0.36	2.23	3.69	6.10	0.047
	^{AB} Orta	3.16	0.54	1.62	5.00		
	^B Yüksek	3.28	0.56	1.62	4.23		

KW-H değeri Kruskal Wallis testinden elde edildi. SS: Standart Sapma. Farklı harfler (A,B,C) All pairwise testi (Kruskal Wallis Post hoc testi) sonucu istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Katılımcıların Örgüt İklim, Örgüt bağlılık ölçek ve alt ölçeklerinin ve Sosyal kaytarma ölçek puan ortalamalarının gelir durumlarına göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğini incelendi ve sonuçlar Çizelge 8’de sunuldu. Bu sonuçlara göre yüksek ve orta düzey gelirli bireylerin Örgüt İklim alt ölçeği çatışma puan ortalamalarının düşük gelirli bireylerle kıyasla anlamlı düzeyde yüksek gözlemlendi ($p<0.05$). Yüksek düzey gelirli bireylerin Sosyal Kaytarma ölçeği puan ortalamalarının düşük gelirli bireylerle kıyasla anlamlı düzeyde yüksek gözlemlendi ($p<0.05$). Diğer ölçek puan ortalamalarında bireylerin gelir durumuna göre farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 9. Katılımcıların ölçek puanlarının katılımcıların deneyimine göre karşılaştırılması

		Ort	SS	Min	Maks	KW-H	P
Örgüt İklim Ölçeği	^B 1-5 yıl	3.10	0.21	2.76	3.74	9.03	0.029
	^A 6-10 yıl	3.02	0.17	2.60	3.86		
	^A 11-15 yıl	3.01	0.17	2.64	3.60		
	^{AB} 15 yıl +	3.07	0.17	2.80	3.42		
Yapı	1-5 yıl	3.01	0.36	2.13	4.00	4.44	0.218
	6-10 yıl	2.92	0.31	2.13	4.00		
	11-15 yıl	2.91	0.35	2.13	3.75		
	15 yıl +	3.00	0.38	2.38	3.63		
Sorumluluk	^B 1-5 yıl	3.10	0.43	2.00	4.14	7.99	0.046
	^A 6-10 yıl	2.94	0.42	1.86	4.00		
	^{AB} 11-15 yıl	2.99	0.42	1.86	4.14		
	^{AB} 15 yıl +	3.06	0.38	2.29	3.57		
Ödül	1-5 yıl	3.11	0.36	2.17	4.00	6.88	0.076
	6-10 yıl	3.02	0.37	2.17	4.67		
	11-15 yıl	3.01	0.37	1.67	4.00		
	15 yıl +	2.89	0.33	2.33	3.50		
Risk	1-5 yıl	3.12	0.45	2.40	4.20	1.60	0.659
	6-10 yıl	3.07	0.47	1.80	4.60		
	11-15 yıl	3.13	0.41	2.00	4.20		
	15 yıl +	3.08	0.46	2.40	4.20		
Samimiyet	1-5 yıl	3.16	0.51	1.80	4.60	5.85	0.119
	6-10 yıl	3.05	0.39	2.00	5.00		
	11-15 yıl	3.06	0.44	1.80	4.60		
	15 yıl +	2.91	0.47	1.80	3.80		

Çizelge 9. (devamı) Katılımcıların ölçek puanlarının katılımcıların deneyimine göre karşılaştırılması

		Ort	SS	Min	Maks	KW-H	P
Destek	1-5 yıl	3.06	0.52	2.00	4.20	0.55	0.907
	6-10 yıl	3.07	0.49	1.80	4.60		
	11-15 yıl	3.00	0.48	1.80	4.00		
	15 yıl +	3.04	0.36	2.40	3.60		
Standartlar	^A 1-5 yıl	3.19	0.48	1.50	4.33	9.45	0.024
	^{AB} 6-10 yıl	3.09	0.40	2.17	4.00		
	^{AB} 11-15 yıl	3.04	0.42	2.17	4.00		
	^C 15 yıl +	3.41	0.50	2.33	4.33		
Çatışma	1-5 yıl	3.13	0.49	2.00	4.25	5.92	0.116
	6-10 yıl	3.12	0.51	2.00	4.25		
	11-15 yıl	3.10	0.49	2.00	4.25		
	15 yıl +	3.40	0.52	2.25	4.00		
Kimlik	1-5 yıl	3.07	0.55	1.50	4.75	3.54	0.316
	6-10 yıl	3.03	0.40	1.75	5.00		
	11-15 yıl	2.95	0.31	2.25	4.00		
	15 yıl +	2.83	0.48	2.00	3.50		
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	4.21	0.84	2.67	7.00	1.54	0.673
	11-15 yıl	4.05	0.58	2.50	5.22		
	15 yıl +	4.31	0.88	3.33	7.00		
	6-10 yıl	4.06	0.67	2.44	7.00		
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	4.20	0.88	1.83	7.00	1.37	0.713
	6-10 yıl	4.04	0.72	2.33	7.00		
	11-15 yıl	4.07	0.65	2.83	6.17		
	15 yıl +	4.20	0.96	3.33	7.00		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	4.26	0.90	2.50	7.00	1.56	0.669
	6-10 yıl	4.10	0.78	2.17	7.00		
	11-15 yıl	4.05	0.64	1.83	5.50		
	15 yıl +	4.30	0.94	3.17	7.00		
Zorunlu Bağlılık	1-5 yıl	4.16	0.99	2.17	7.00	2.47	0.481
	6-10 yıl	4.03	0.73	1.83	7.00		
	11-15 yıl	4.02	0.67	2.67	5.83		
	15 yıl +	4.44	1.02	3.00	7.00		
Sosyal Kaytarma Ölçeği	1-5 yıl	3.13	0.57	1.77	5.00	2.22	0.529
	6-10 yıl	3.15	0.50	1.62	5.00		
	11-15 yıl	3.18	0.47	1.85	4.38		
	15 yıl +	3.39	0.63	2.54	5.00		

KW-H değeri Kruskal Wallis testinden elde edildi. SS: Standart Sapma. Farklı harfler (A,B,C) All pairwise testi (Kruskal Wallis Post hoc testi) sonucu istatistiksel anlamlığı ifade etmektedir.

Katılımcıların Örgüt İklim, Örgüt bağlılık ölçek ve alt ölçeklerinin ve Sosyal kaytarma ölçek puan ortalamalarının deneyim sürelerine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğini incelendi ve sonuçlar Çizelge 9’da sunuldu. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl süre ile çalışan bireylerin düzey Örgüt İklim ölçek puan ortalamalarının 6-10 ve 11-15 yıl deneyime sahip bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlemlendi ($p<0.05$). 1-5 yıl süre ile çalışan bireylerin düzey Örgüt İklim alt ölçeklerinden Sorumluluk ölçek puan ortalamalarının 6-10 yıl deneyime sahip bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek gözlemlendi ($p<0.05$). 15 yıl ve üzeri süre ile çalışan bireylerin Örgüt İklim alt ölçeklerinden Standartlar ölçek puan ortalamalarının 6-10 ve 11-15 yıl deneyime sahip bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek gözlemlendi ($p<0.05$). Diğer ölçek puan ortalamalarında bireylerin deneyim sürelerine göre farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

C. İlave Analizler

Araştırma kapsamında, öne sürülen hipotezlere ek olarak, örneklem genelinde ve Türkiye ve Azerbaycan özelinde, değişkenler arasındaki ilişkileri gözlemlemek için korelasyon analizleri yapılmıştır.

Çizelge 10. Tüm katılımcıların ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Yaş	-0.040	-0.005	-0.049	-0.071	-0.049	-0.154**	-0.012	0.003	0.102	0.020	0.006	-0.042	-0.007	0.040	0.053
2.Örgüt İklim Ölçeği	1	0.191**	0.331**	0.279**	0.437**	0.428**	0.529**	0.570**	0.400**	0.245**	0.408**	0.336**	0.413**	0.344**	0.256**
3.Yapı		1	0.108	0.231**	-0.214**	0.037	0.006	-0.192**	-0.225**	0.036	-0.289**	-0.278**	-0.237**	-0.283**	-0.370**
4.Sorumluluk			1	0.007	-0.094	-0.014	0.047	-0.033	-0.071	0.007	-0.073	-0.065	-0.006	-0.109	-0.180**
5.Ödül				1	-0.041	0.072	-0.006	0.034	-0.074	0.076	-0.003	0.019	0.053	-0.085	-0.042
6.Risk					1	0.246**	0.206**	0.332**	0.116*	0.001	0.407**	0.344**	0.416**	0.350**	0.372**
7.Samimiyet						1	0.237**	0.194**	0.008	0.062	0.262**	0.246**	0.267**	0.182**	0.105
8.Destek							1	0.176**	0.229**	0.094	0.248**	0.216**	0.218**	0.212**	0.085
9.Standartlar								1	0.436**	-0.038	0.496**	0.418**	0.478**	0.447**	-0.449**
10.Çatışma									1	0.054	0.336**	0.277**	0.314**	0.322**	0.332**
11.Kimlik										1	0.025	-0.008	0.034	0.018	-0.072
12.Örgütsel Bağlılık											1	0.891**	0.840**	0.885**	-0.655**
13.Duygusal Bağlılık												1	0.657**	0.701**	-0.593**
14.Normatif Bağlılık													1	0.644**	-0.515**
15.Zorunlu Bağlılık														1	-0.642**
16.Sosyal Kaytarma															1
<i>r:Spearman korelasyon katsayısı. ** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlı * Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlı (n=303)</i>															

Tüm katılımcıların ölçek puanları arasındaki ilişkiler çizelge 10'da sunuldu. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.408$; $p=0.001$).

Örgüt İklim Ölçeği puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.413$; $p=0.001$). Örgüt İklim Ölçeği puanları arttıkça Normatif Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir.

Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Risk, Samimiyet, Destek ölçek puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.416$; $p=0.001$). Risk puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Risk ölçek puanları ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.416$; $p=0.001$). Risk puanları arttıkça Normatif Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Standartlar ölçek puanları ile çatışma ölçeği, örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçekleri ve Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($p<0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçekleri ile Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında negatif yönde güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=-0.655$; $p<0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçek puanları arttıkça Sosyal Kaytarma Ölçeği puanlarının azalması beklenmektedir.

Çizelge 11. Türkiye katılımcıların ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Yaş	-0.052	-0.007	-0.039	-0.041	-0.109	-0.079	-0.035	0.016	0.097	0.008	-0.045	-0.063	-0.015	-0.046	-0.120
2. Örgüt İklim Ölçeği	1	0.312**	0.277**	0.572**	0.382**	0.642**	0.571**	0.427**	0.321**	0.475**	0.318**	0.271**	0.397**	0.190*	-0.058
3. Yapı		1	0.046	0.252**	-0.141	0.195*	0.005	-0.128	-0.121	-0.026	-0.273**	-0.229**	-0.241**	-0.269*	-0.344**
4. Sorumluluk			1	0.008	-0.179*	0.004	0.078	-0.069	-0.109	0.117	-0.153	-0.158	-0.081	-0.176*	-0.199*
5.Ödül				1	0.127	0.401**	0.177*	0.037	-0.042	0.373**	0.054	0.090	0.145	-0.087	-0.128
6.Risk					1	0.296**	0.110	0.306**	0.036	0.066	0.409**	0.356**	0.435**	0.315**	0.227**
7.Samimiyet						1	0.314**	0.117	-0.072	0.293**	0.198*	0.214**	0.250**	0.073	-0.152
8.Destek							1	0.116	0.232**	0.256**	0.210**	0.196*	0.228**	0.144	-0.006
9.Standartlar								1	0.407**	-0.076	0.452**	0.396**	0.406**	0.422**	0.357**
10.Çatışma									1	0.075	0.370**	0.284**	0.347**	0.368**	0.308**
11.Kimlik										1	0.107	0.007	0.204*	0.073	-0.230**
12.Örgütsel Bağlılık											1	0.911**	0.903**	0.896**	-0.535**
13.Duygusal Bağlılık												1	0.747**	0.731**	-0.525**
14.Normatif Bağlılık													1	0.693**	-0.345**
15.Zorunlu Bağlılık														1	-0.583**
16. Sosyal Kaytarma															1

r:Spearman korelasyon katsayısı. ** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlı * Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlı (n=152)

Türkiye’den katılımcıların ölçek puanları arasındaki ilişkiler çizelge 11’de sunuldu. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.318$; $p=0.001$). Örgüt İklim Ölçeği puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Normatif Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.397$; $p=0.001$). Örgüt İklim Ölçeği puanları arttıkça Normatif Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Risk, Samimiyet ölçek puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.409$; $p=0.001$). Risk puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Risk ölçek puanları ile Örgütsel bağlılık alt ölçeklerinden Duygusal, Normatif ve zorunlu bağlılık alt ölçekleri arasında pozitif yönde orta ve zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonlar saptanmıştır ($p=0.001$). Risk puanları arttıkça Normatif, duygusal ve zorunlu bağlılık ölçeği puanlarının düşük düzeyde artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Standartlar ölçek puanları ile çatışma ölçeği, örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçekleri ile pozitif, Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında ise negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($p=0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçekleri ile Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonlar saptanmıştır ($p<0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçek puanları arttıkça Sosyal Kaytarma Ölçeği puanlarının azalması beklenmektedir.

Çizelge 12. Azerbaycan Katılımcıların ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1.Yaş	-0.083	0.023	-0.052	-0.045	-0.067	-0.218**	0.020	-0.045	0.082	-0.046	-0.078	-0.110	-0.121	0.013	0.107
2.Örgüt İllim Ölçeği	1	0.341**	0.435**	0.384**	0.426**	0.501**	0.584**	0.530**	0.382**	0.307**	0.447**	0.400**	0.464**	0.408**	0.151
3.Yapı		1	0.153	0.330**	-0.225**	0.055	0.117	-0.243**	-0.282**	0.273**	-0.235**	-0.211**	-0.182*	-0.239**	-0.404**
4.Sorumluluk			1	0.07	0.026	0.082	0.053	0.025	-0.039	-0.047	0.019	0.009	0.079	-0.032	-0.184*
5.Ödül				1	-0.165*	0.146	0.079	-0.003	-0.031	0.114	0.017	0.007	0.109	-0.063	-0.136
6.Risk					1	0.192*	0.296**	0.427**	0.240**	-0.085	0.475**	0.394**	0.427**	0.459**	0.477**
7.Samimiyet						1	0.257**	0.193*	0.042	0.164*	0.292**	0.264**	0.300**	0.228**	0.062
8.Destek							1	0.226**	0.204*	0.036	0.248**	0.248**	0.225**	0.198*	0.056
9.Standartlar								1	0.497**	-0.027	0.640**	0.554**	0.591**	0.580**	0.568**
10.Çatışma									1	0.076	0.419**	0.369**	0.367**	0.393**	0.374**
11.Kimlik										1	-0.056	0.006	-0.055	-0.099	-0.109
12.Örgütsel Bağlılık											1	0.907**	0.880**	0.910**	-0.705**
13.Duygusal Bağlılık												1	0.698**	0.753**	-0.615**
14.Normatif Bağlılık													1	0.687**	-0.571**
15.Zorunlu Bağlılık														1	0.710**
16. Sosyal Kaytarma															1

r:Spearman korelasyon katsayısı. ** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlı * Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlı (n=151)

Azerbaycan'dan katılımcıların ölçek puanları arasındaki ilişkiler çizelge 12'de sunuldu. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=0.447$; $p=0.001$). Örgüt İklim Ölçeği puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği puanları ile Duygusal, Normatif ve zorunlu Bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonlar saptanmıştır ($p=0.001$). Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden yapı ölçek puanları ile Örgütsel Bağlılık ölçeği arasında negatif yönde zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r=-0.235$; $p=0.001$). Yapı puanları arttıkça Örgütsel Bağlılık ölçeği puanlarının da azalması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Risk, Samimiyet, Destek ölçek puanları ile Örgütsel bağlılık alt ölçeklerinden Duygusal, Normatif ve zorunlu bağlılık alt ölçekleri arasında pozitif yönde orta ve zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonlar saptanmıştır ($p=0.001$). Risk, Samimiyet, Destek puanları arttıkça Normatif, duygusal ve zorunlu bağlılık ölçeği puanlarının düşük düzeyde de olsa artması beklenmektedir. Örgüt İklim Ölçeği alt ölçeklerinden Standartlar ölçek puanları ile kimlik alt ölçeği ile negatif, örgütsel bağlılık ölçek ve alt ölçekleri ile pozitif, Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında ise pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($p=0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve zorunlu bağlılık hariç alt ölçekleri ile Sosyal Kaytarma Ölçeği arasında negatif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonlar saptanmıştır ($p<0.001$). Örgütsel bağlılık ölçek ve zorunlu bağlılık hariç alt ölçeklerin puanları arttıkça Sosyal Kaytarma Ölçeği puanlarının azalması beklenmektedir.

V.TARTIŞMA. ÖNERİLER VE SONUÇ

Günümüzde de devam eden topluluk şeklinde yaşama biçimi beraberinde birtakım kurallar ve ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Toplumsal yaşamda bireyler, yetkinlikleri doğrultusunda iş birliği içinde kimi işleri görev edinmişlerdir. Bu görevlerin etkin ve verimli yapılması sayesinde toplum içindeki bireylerin ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır. Fakat nüfus artışı; göç olgusu gibi sebeplerle ihtiyaçlar farklılaşmaya ve artmaya başladığı için bu yapılan görevlendirmelerin sistemli hale gelmesi zaruri bir durum olmaya başlamıştır.

Organize edilmiş kuruluşlarda çalışan davranışları kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Örgüt iklimi de bu davranışlar ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi olan örgüt başarısının sağlanmasında etkili ve en önemli konulardan birisidir. Çalışanların bağlılığının örgüt iklimini olumlu olarak etkilediği görülürken sosyal kaytarmanın ise verimi düşürdüğü görülmektedir (Erdem, 2010:513). Bu bağlamda araştırmanın amacı Azerbaycan ve Türkiye örnekleminde çalışan kamu personelinin örgütsel iklim, örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektedir.

Bu çalışmanın; iki farklı ülkeyi örgütsel iklim, sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla karşılaştırıp incelemesiyle, bu konu hakkında sınırlı araştırma kaynağı olması sebebiyle, literatüre özgün bir katkı sunmak ve araştırmacılara yön vermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırmaya yönelik üç hipotez öne sürülmüştür. İlk hipoteze göre Türkiye ve Azerbaycan'da çalışan kamu personelinin örgüt iklimi algılarının farklılık gösterip/göstermediğine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iki ülkenin örgüt iklimine yönelik algılarında farklılık tespit edilmemiştir. Ancak iki ülkenin örgüt ikliminin risk ve standartlar boyutu üzerinden anlamlı şekilde farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Standartlar boyutu Türkiye'deki katılımcılarda Azerbaycan'daki katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde yüksek puana sahiptir. Risk boyutu ile ilgili yapılan araştırmalara örnek olarak Statman (2008), risk alma davranışının ülkeler arasında farklılık gösterebildiği söylenmektedir. Analiz

sonuçlarına bakıldığında, Türkiye’de çalışan kamu personelinin daha çok risk alma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir (Arslantürk ve Çöllü, 2019). Türkiye’deki kamu sektörünün özelliklerini göz önünde bulundurarak, risk alma eğilimi ile destekleyici liderlerin burada büyük katkısı olduğu düşünülmektedir (Özen, 1996). Azerbaycan’ın uzun süre önce dağılan Sovyetlerin bir parçası olması ve 1991 yılına kadar baskıcı bir rejimde yönetilmesi, buradaki her alanda olduğu gibi kamu sektöründe de izlerini sürdürmektedir. Bu bakımdan buradaki insanların risk alma eğiliminden kaçınma davranışı sergilediği düşünülmektedir.

İkinci hipotezi test için Türkiye ve Azerbaycan’da çalışan kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

Türkiye’deki katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi, Azerbaycan’daki çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara ek olarak Türkiye’de çalışanların duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık alt ölçek puanlarının da Azerbaycan çalışanlarına kıyasla anlamlı düzeyde yüksek değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda Türkiye ve Azerbaycan’da çalışan kamu personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir; ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Bu sonucun örgüt içindeki çalışanların örgütlerine duydukları güven olgusuyla açıklanabileceği düşünülmektedir. Nitekim, tekstil işçileri üzerine yapılan bir araştırmada (Demirel, 2008), örgütlere ve yöneticilere duyulan güvenin duygusal ve kalıcı bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Taşkın ve Dilek (2010) örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü, normatif bağlılık arasında ise zayıf bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel güven, disiplin ve şikayet prosedürleri, personel alımı ve seçimi, çalışma koşulları, performans değerlendirme ve eğitim ve kariyer gelişimi gibi değişkenler tarafından yordanabilmektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012). Bu doğrultuda, 18 Ekim 1991’de bağımsızlığını ilan ettikten sonra, kamusal prosedürleri ve bürokratik yapısı yeniden yapılandırılan Azerbaycan’da, örgütsel bağlılıkla yakından ilgili olan örgütsel güvenin inşası için henüz yeterli altyapıyı oluşturmamış olabileceği düşünülmektedir (Rehimli, 2010). Bu doğrultuda da buradaki kamu çalışanlarının, Türkiye’deki çalışanlara göre daha düşük düzeyde bağlılık göstermiş olabilecekleri düşünülmektedir.

Üçüncü hipoteze göre Türkiye ve Azerbaycan'da çalışan kamu personelinin sosyal kaytarma davranışlarının farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Türkiye'deki katılımcıların Sosyal Kaytarma Ölçeği puanları Azerbaycan'daki katılımcıların Sosyal Kaytarma Ölçeği toplam puanlarına kıyasla anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre üçüncü araştırma hipotezi de kabul edilmiştir.

Sovyet döneminde merkezden yönetilen diğer tüm ülkeler gibi Azerbaycan'da da bütün kararlar merkezden verilmekteydi; burada herhangi bir yenilik ya da değişimin teşvik edilmesi oldukça güçtü. Bu dönemde bütünleşmiş bir kamu personeli olgusu olmadığı için bu personelleri yöneten bir sistem de yoktu. Bu bakımdan tüm Azerbaycan, Sovyetler Birliğinden ayrıldıktan sonra, Sovyet rejiminden kalma, disiplinin hakim olduğu alışkanlıklar uzun süre kendini bütün alanlarda gösterdi. Halihazırda yapılan araştırmalar diğer alanlarda olduğu gibi kamu sektöründe de kendini göstermektedir (Safarov, 2014: 69-74). Bu bakımdan kamu çalışanları üzerinde sıkı rejimden kalma davranış ve tutumlar devam etmektedir. Bu sebeple Azerbaycan'daki kamu çalışanlarının sosyal kaytarma davranışından kaçındıkları düşünülmektedir.

Araştırma içinde hipotez testlerinin yanı sıra, Türkiye ve Azerbaycan örneklemelerindeki kamu personelinin örgüt iklimi, sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; Örgüt İklim Ölçeği, Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Kaytarma Ölçeği puan ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip/göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan test sonuçları sunulmuştur. Buna göre kadınlarda Örgüt İklim Ölçeği değeri erkeklerde rastlanan değere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Benzer olarak örgüt bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri de kadınlarda anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu noktada cinsiyet üzerinden açığa çıkan farkın, toplumsal cinsiyet rolleriyle açıklanabileceği; kadınların çalışma hayatında da erkek egemen toplumun getirdiği rekabetçi ortamda yeni bir iş bulabilme olanağının daha sınırlı olduğunu düşündükleri, bu bağlamda zorunlu şekilde örgütlerinde çalışmayı sürdürüyor olabilecekleri düşünülmektedir. Benzer şekilde, toplum tarafından kendlerine atanan evi geçindirme sorumluluğunun baskısıyla, erkeklerin de işlerini

kaybetmemek adına sosyal kaytarmaya kadınlardan daha az eğilimli oldukları düşünülmektedir.

Çalışanların örgüt iklimi, örgütsel bağlılık düzeyi ve sosyal kaytarma davranışları, yaş gruplarına göre incelendiğinde, anlamlı herhangi bir farklılık görülmemiş; yalnızca örgüt ikliminin samimiyet boyutunda, 18-24 yaş aralığındaki bireylerin 45-55 yaşındaki bireylere kıyasla daha yüksek değerler aldığı görülmüştür. Yaşı genç olan çalışanların, deneyimle birlikte gelişen ve dönüşen iş ilişkilerini henüz tanımadıkları ve dolayısıyla örgüt içindeki iklime dair samimiyet algılarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, Koca Ballı ve Üstün'ün (2017) çalışmasında da 25 yaş altındaki çalışanların, örgüt iklimiyle ilişkili olduğu bilinen (Gün ve Söyük, 2017) örgütsel güven algılarının, kendilerinden daha yaşlı olan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma değişkenlerinin eğitim düzeylerine göre farkını görmek için yapılan analizler sonucunda, yalnızca sosyal kaytarma puanlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre lise mezunu çalışanların sosyal kaytarma puanlarının, eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesinin çalışandaki mesleki sorumluluk düzeyi üzerinde farkındalığı artırdığı, böylelikle sosyal kaytarma davranışının eğitim seviyesi arttıkça düştüğü düşünülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin, katılımcıların gelir durumlarına göre farklılık göstermediği, ancak örgüt ikliminin çatışma boyutunda anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, gelir durumu yüksek olan çalışanların, çatışma odaklı örgüt iklimi algılarının, gelir durumu düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Gelir durumu yüksek olan çalışanların, çalıştıkları kurumlarda daha üst pozisyonlarda yer aldıkları varsayımıyla, bu çalışanların pozisyon itibarıyla üst makamlarda rekabetin daha yoğun hissedildiği bir iklim algıladıkları, bu sebeple çatışma algılarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmacının merakı doğrultusunda değişkenlerin örneklem genelinde ve ayrıca Türkiye ve Azerbaycan özelinde ilişkilerini görebilmek üzere korelasyon analizleri de yapılmıştır. Buna göre; tüm katılımcıların ölçek puanları arasındaki

korelasyon analizi sonuçlarında, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif yönde ilişkinin var olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşmaktadır (Deniz, 2016: 66). Bu bakımdan yöneticiler tarafından çalışanlar için gerekli olan çalışma atmosferinin oluşturulması önemlidir. Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 44). Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeyleri arasındaki negatif yönde olan ilişkinin çalışanın işe daha da odaklanmasına ve performansının yükselmesine sebep olduğu düşünülmektedir.

Türkiye katılımcılarının ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, genel katılımcı sonuçlarında olduğu gibi burada da örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde var olan ilişki gözlemlenmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarından olan risk ve samimiyet boyutuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Türkiye'deki katılımcıların Azerbaycan'a kıyasla iş hayatlarında bağlılık geliştirirken daha çok risk alabildiklerini göstermektedir. Örgütlerde risk almaya eğilimli olan çalışanlar örgütlerine daha bağlı olur ve bu bağlılık çalışanın işini daha da sahiplenmesine sebep olmaktadır (Oral, 2020). Aynı zamanda örgüt iklimini en çok etkileyen unsurlardan biri olan samimiyet boyutuna ilişkin bu katılımcıların yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla olan samimi ilişkisi örgütsel bağlılığın oluşmasında önemlidir. Kolektif çalışma ortamlarında sıklıkla karşılaşılan sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişki yapılan çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir (Luo vd., 2012: 456; Yıldız, 2021).

Azerbaycan katılımcılarının ölçek puanları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin Türkiye'dekinden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu farkın iki ülke arasındaki kültürel farklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bakımdan Azerbaycan'daki katılımcıların bağlılık geliştirirken çalışma ortamına, daha çok önem verdiği düşünülmektedir (Seferov, 2014). Örgüt iklimi ile sosyal kaytarma üzerindeki ilişkiye bakıldığında ise Türkiye'deki katılımcılara kıyasla Azerbaycan'daki katılımcılarda bu ilişki pozitif yöndedir ve daha yüksektir. Fiziksel çevre koşullarının sosyal kaytarmayı engellemede bir unsur olacağı

düşünülmektedir (Yusufova, 2007). Örgütsel bağlılıkla sosyal kaytarma arasında var olan neqatif ilişki Türkiye'deki bağlılığın sosyal kaytarma üzerindeki etkisinden daha güçlüdür. Bunun Azerbaycan'nın uzun süre Sovyetlerin baskısı altında kalması ve günümüzde de devam eden Sovyet kültüründen kalma değerler ve katı çalışma kurallarıyla ilgili olduğu düşünülmektedir (Aslanov, 2007).

Çalışmada bahsedilen bu sonuçlara bakıldığında örgütle ilgili bu kavramların örgüt gelişimi ve verimi açısından oldukça önem arz ettiği görülmektedir. Çalışmalarda bahsedildiği gibi örgütsel iklimi etkileyen etmenler, demografik özelliklere göre de değişiklik göstermektedir. Fakat bu kavramların ilişkisiyle ilgili uluslararası çapta geniş bir literatür taraması olsa da Türkiye-Azerbaycan bağlamında hipotezlere paralel incelenen kaynaklar ve çalışmalar oldukça sınırlayıcı ve yetersizdir.

Bu doğrultuda bu araştırma ile Türkiye ve Azerbaycan örnekleminde, kamu personelinin örgütsel bağlılık ve sosyal kaytarma düzeylerinin farklılık gösterdiği, örgüt iklimi alt boyutlarından risk ve standartlar noktasında fark görüldüğü tespit edilmiştir.

Azerbaycan (Mardanov, 2012:24) ve Türkiye kamuoyu (Erhan vd., 2010: 49) üzerinde yapılan bilimsel araştırmalar bu iki halkın birbirlerini ülkelerine en yakın dost olarak gördüklerini göstermektedir. Bu dostluğun temelleri eski zamanlara dayansa bile 1991 yılından itibaren kamu alanında sıkılaşıarak 200'den fazla anlaşma ve benzeri belgeler imzalanmıştır.

Azerbaycan, XX yüzyılın 90'lı yıllarında bağımsızlığını ilan ettiğinde, dünyada karmaşık ve çelişkili bir jeopolitik süreç hüküm sürmekteydi. Bu koşullar altında bağımsız bir devlet inşa etmek çok akılcı, yaratıcı ve esnek bir yaklaşımı gerektiriyordu. Bağımsızlık ve egemenlik kavramları Sovyet döneminden sonra yeni bir içerik olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ülkenin bağımsızlığı, dış dünya ile ilişkilerin doğası ve içeriği ile yakından ilgiliydi. 1993 yılında Haydar Aliyev'in iktidara gelmesinden sonra en önemli dış politika gündemi Kafkas bölgesi ile ilişkiler olmuştur. Çünkü bölgenin komşuları ve önemli dış politika aktörleri vardı. Kafkasya ile ilgili düşüncelerini ne zaman dile getirirse, bölgeyi ne kadar önemseydiğini hep söylerdi. Hayder Aliyev bir

konuşmasında "Kafkasya şimdi tüm dünyanın ilgi odağı oldu. Bu nedenle Kafkasya'da giden süreçleri doğru yöne, barış istikametine yöneltip Kafkasya'da barışa ulaşmak çok büyük, kutsal amaçtır, yüksek amaçtır ve biz bu amaç uğruna bundan sonra da azimle çalışacağız" demiştir (Aliyev, 1996: 132). Bildiğiniz gibi, herhangi bir idari uygulama, içinde bulunduğu kültürel ve ekonomik koşullara bağlıdır ve bir dereceye kadar onu etkiler. 18 Ekim 1991'de bağımsızlığını kazanan ve sosyalistten kapitaliste geçiş dönemini yaşayan Azerbaycan'da, diğer birçok ticari uygulama gibi insan kaynakları yönetimi uygulaması da yenidir. Dönüşümsel bir ekonomiyi piyasa koşullarına uyarlamak belirli bir zaman ve süreç gerektirir. Kuruluşlar, iş yapma biçimlerini ve uygulamalarını değiştirmek ve yeni koşullara uyum sağlamak için mikro, makro (ulusal) ve uluslararası koşulları değerlendirmelidir. İKY uygulamalarını soyut olarak tartışırken, merkezi planlama geleneğine sahip ülkeler rekabetçi bir yaklaşıma doğru ilerledikçe sorunlar olduğu ortaya çıkıyor. Bu sorunu çözmek için önce mikro ve ulusal düzeyde gerekli özeni göstermeli, ardından sorunsuz bir geçiş sağlamak için bazı adımlar atılmalıdır.

“Bir millet iki devlet” olarak şekillenen bu ilişkinin ilk zamanlarda daha çok duygusal zeminde ilerlediğine bakılmaksızın, son dönemlerde kurumsal bir zemine de oturduğu gözlenmektedir. Türkiye’de 2000’e yakın Azerbaycan şirketinin faaliyet gösterdiğini göz önünde bulundurarak, ulusal şirketlerin bu iki ülkenin çok sağlam temelli ilişkilerini daha da ileriye götürmesi oldukça önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın özgünlüğü olarak, her ne kadar kavramlar hakkında bağımsız çalışmalar olsa da, iki ülke arasındaki kıyas bağlamında yapılan ilk çalışma olması ve bu sonuçların bundan sonraki dönemlerde yapılan çalışmalara ışık tutması olduğu söylenebilir.

Son olarak, ileride yapılacak çalışmalar için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim, gelir düzeyi, gibi özellikler araştırılmış olsa da diğer faktörlerin de araştırılması önerilmekte; kültür farklılığı veya çalışanların kişilik özellikleri bireysel değişkenlerin de araştırılması ile literatür için daha zengin verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve yukarıda ortaya konulan bağlantılar nedeniyle iç ve dış çevreye uyum sağlamak, verimi artırmak ve çalışanların psikolojik iyilik halini sağlamak isteyen örgütlere bu konulardaki güncel yeniliklere ve değişimlere ve içinde bulunulan kültürün de spesifik özelliklerine odaklanmaları tavsiye edilebilir.



VI.KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACUNER, Ş. (2010). **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**. Ankara: Milli Produktive Merkezi.
- ALIYEV, R. (1996). **Dağlık Karabağ**. Baku: Tahsil Yayıncılık.
- ARONSON. E., WILSON. T. D., & AKERT. R. M. (2012). **Sosyal Psikoloji** (1. ed.). (O. Gündüz. Trans.) İstanbul. Turkey: Kaknüs.
- BALAY, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- COHEN, A. (2003). **Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach**(1st.ed.)Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410607423>
- COTTRELL, N. B. (1972). **Social Facilitation**. In C. G. McClintock (Ed.). **Experimental Social Psychology**. New York. USA: Holt. Rinehart & Winston.
- ERHAN, Ç., YAZGAN, H., KIRLIDÖKME, U., & AKDEMİR, E. (2010). **Kamuoyu ve Türk Dış Politikası Anketi**, Ankara: Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- GIDDENS, ANTHONY. (2008). **Sosyoloji**. Çev. G. Cemal, İstanbul, Kırmızı Yayınları.
- GREENBERG, J., & BARON, R. A. (2008). **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. Upper saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall.
- GRIFFIN, R. W., & MOORHEAD, G. (2014). **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. Eleventh Edition: South-Western Cengage Learning.

- GUEST, D. (1995). **Trade Unions and Industrial Relations**. In J.Storey (Ed.). Human Resource Management. A critical text. Routledge. London.
- İNCE, M., & GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- LITWIN, G. H., & STRINGER, R. A. (1968). **Motivations And Organizational Climate**. Harward University Press.
- MATSUMOTO, D., & JUANG, L. P. (2016). **Culture and Psychology**. Cengage Learning.
- MESCON, M. X., ALBERT, M., & HEDOURI, F. (2016). **Fundamentals of Management**. – Mescon. M.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. & STEERS, R. M. (1982). **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York : Academic Press.
- MULLINS, L. (2010). **Management and Organizational Behaviour**. Pearson Education: 2010.
- OGUNBAMERU, O. (2006). **Organizational Dynamics**. Spectrum Books Limited.
- OSTROFF, C., KINICKY, A., & TAMKINS., M. M. (2003). **Organizational Culture and Climate**. In W.C. Borman. D.R. Iigen. & R.J. Klimosk. Hoboken. NJ: Wiley and Sons.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- ÖZEN, Ş. (1996). **Bürokratik Kültür: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri**. Yücepete, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- PARAKHINA, V. N., & FEDORENKO T. M. (2007). **Organization Theory: A Study Guide**. - 4th ed. erased. Moscow: Knorus.
- ROBBİNS, S. P., & JUDGE, T. (2009). **Organization Behavior**. Pearson South Africa.
- ROBINSON, J., & JOAN, R. (2009). **Aspects of development and Underdevelopment**. Cambridge. England: Cambridge University Press.

- SHEPPERD, J. A. (1993). **Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis**. Psychological bulletin, 113, 1.
- STEINER, I. D. (1972). **Group Process and Productivity**. New York: Academic Press.
- VALUEV, S. A., & IGNATIEVA, A. V. (2013). **Organizational Management. Tutorial. - M : Oil and Gas**.
- VROOM, V. H. (1964). **Work and Motivation**. New York: Wiley.
- YUSUFOVA, T. (2007). **İş yerlerinin Attestasiyası**. Bakı: İqtisad Universiteti.

MAKALELER

- ABOAZOUM, H. M., NIMRAN, U., & MUSADIEQ, M. A. (2015). "Analysis factors affecting employees job performance in Libya". **Journal of Business and Management**, 17(7), 42-49.
- AIELLO, J. R., & KOLB, K. J. (1995). "Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress". **Journal of Applied Psychology**, 80(3), 339.
- AKBULUT, Y., & KUTLU, G. (2016). "Örgüt İklimin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 19(3), 255-257.
- AKÇAY, Ç., & ÇORUK, A. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetim: Kavramsal Bir İnceleme", **Eğitimde Politika Analizi Dergisi**, 1(1), 3-25.
- APPELBAUM, S. H., LOUIS, D., MAKARENKO, D., SALUJA, J., MELESHKO, O. & KULBASHIAN, S. (2013). "Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (partone)", **Industrial and Commercial Training**, 45(4), 222-229.
- ARNOLD, E. (2005). "Managing human resources to improve employee retention". **The Health Care Manager**, 24(2), 132-140.
- ARSLANTÜRK ÇÖLLÜ, D., AKGÜL, L. & ALTIN, E. (2019). "Risk Tolerans Tutumunun Kültürlerarası Farklılıklara ve Benzerlikleri: Türkiye ve

- Azerbaycan Arasında Bir Karşılaştırma”. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(17), 53-77.
- AZEEM, S. M. (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman”. **Psychology Journal**, 1(4), 295-300.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**, (59), 125-139.
- BECKER, H. S. (1960). “Notes on the concept of commitment”. **The American Journal of Sociology**, 66(1): 32-40.
- BHATTI, K., NAWAB, S., & AKBAR, A. (2011). “Effect of direct participation on organizational commitment”. **International journal of business and social science**, 2(9), 15-23.
- BUTALI, P., & NJOROGÉ, D. (2018). “Effect of Employee Participation on Organizational Performance with Organizational Commitment as a Moderator”. **International Journal of Scientific Research and Management**, 6(06), 475-478.
- BÜYÜKGÖZE, H., & DEMİRKASIMOĞLU, N. (2018). “Üniversite Öğrencilerinin Grup Çalışmalarında Sosyal Kaytarma Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Nedenler ve Olası Çözümler”. **Yükseköğretim Dergisi**, 8(2), 172-187.
- CARAYON, P., SCHOEPKE, J., HOONAKKER, P. L. T., HAIMS, M. C. & BRUNETTE, M. (2006). “Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey”. **Behaviour & Information Technology**, 25(5), 381-397.
- COMER, D. R. (1995). “A Model of Social Loafing in Real Work Groups”. **Human Relations**, 48(6), 647-667.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. **İş Güç-Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 153-168.

- ÇELİK, C. (2003). “Çalışanların Örgüt ve Yönetmel Uygulamalarla İlgili Algılamaları: İki Örgütte İklim Kıyaslaması”. **11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, Afyon: 445-458.
- DAVIS, J. H. (1969). “İndividual-group problem solving, subject preference, and problem type”. **Journal of Personay and Social Psychology**, 13(4), 362-374.
- DEE, J. R., HENKIN, A. B., & SINGLETON, C. A. (2006). “Organizational commitment of teachers in urban schools: examining the effects of team structures”. **Urban Education**, 41(6), 603-627.
- DEMİREL, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(2), 179-194.
- DENİZ, M. (2016). “Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma”. **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 66.
- DEVELİOĞLU, K., & ÇİMEN, M. (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 141-149.
- DOĞAN, A., BOZKURT, S., & DEMİR, R. (2012). “Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(24), 53-80.
- DOST, M. K. B., AHMED, Z., SHAFI, N., & SHAHEEN, W. A. (2011). “Impact of Employee Commitment on Organizational Performance”. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 1(3), 87-98.
- DU, J. J., ZHOU, J. L. E., LIU, C., & PICKEN, D. (2006). “Exploring turnover intention of construction managers in China”. **Journal of Construction Research**, 7(01n02), 191-205.
- ELLINGER, A. E., MUSGROVE, C. F., ELLINGER, A. D., BACHRACH, D. G., BAŞ, A. B. E., & WANG, Y. L. (2013). “Influences of organizational

- investments in social capital on service employee commitment and performance”. **Journal of Business Research**, 66(8), 1124–1133.
- ERDEM, M. (2010). “Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16(4), 511-537.
- EREN, H., & DEMİRGÖZ BAL, M. (2015). “Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık”. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 1(2), 44-50.
- ERTEKİN, Y. (1978). “Örgüt İklimi”. **Amme İdaresi Dergisi**, 11(2), 16-35.
- ERYILMAZ, A. (2013). “Okulda Motivasyon ve Amotivasyon: Derse Katılmada Öğretmenlerden Beklentiler Ölçeği’nin Geliştirilmesi”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(25), 1-18.
- FAROKHI, K. M., & MURTY, T. N. (2014). “Factors Influencing Organizational Climate”. **International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology**, 3(1), 74-82.
- FOREHAND, G. A., & VON HALLER, G. (1964). “Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour”. **Psychological Bulletin**, 62(6), 361-382.
- FU, W., & DESHPANDE, S. P. (2014). “The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China’s insurance company”. **Journal of Business Ethics**, 124(2), 339-349.
- GENTRY, W. A., KUHNERT, K. W., MONDORE, S. P., & PAGE, E. E. (2007). “The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis”. **Journal of Management Development**, 26 (6).
- GEORGE, J. M. (1992). “Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations”. **Academy of Management Journal** 35(1), 191-202.
- GÜL, H. (2002). “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), 37-56.

- GÜN, İ., & SÖYÜK, S. (2017). "Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 1, 40-48.
- GYAWALI, A. (2017). "İmpact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Fairness Perception and Organizational Commitment: A Case of Nepalese Commercial Banks". **Saptagandaki Journal**, 8, 1-13.
- HAKAN, K. O. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B., & NYGREN, H. T. (1970). "Personal factorsin organizational identification". **Administrative science quarterly**, 176-190.
- HAN, T. S., CHIANG, H. H., & CHANG, A. (2010). "Employee participation in decision making. psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations". **The International Journal of Human Resource Management**, 21(12), 2218-2233.
- HARKINS, S. G., & JACKSON, J. M. (1985). "The role of evaluation in eliminating social loafing". **Personality and Social Psychology Bulletin**, 11(4), 575-584.
- HELLMAN, C. M. (1997). "Job satisfaction and intent to leave". **The Journal of Social Psychology**, 137(6), 677-689.
- KAMAU, S. W., & CHEGE, A. N. (2016). "To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case of Savannah Cement Limited". **Management and Administrative Sciences review**, 5(5), 251-259.
- KANTER, R. M. (1968). "Commitment and Social Organizations: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33(4), 449-517.
- KARAU, S. J., & WILLIAMS, K. D. (1991). "Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance". **Journal of Personality and Social Psychology**, 61, 570-581.

- KARAU, S. J., & WILLIAMS, K. D. (1993). "Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration". **Journal of Personality and Social Psychology**, 65(4), 681- 706.
- KERR, N. L. (1983). "Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis". **Journal of Personality and Social Psychology**, 45(4), 819.
- KIDWELL, R. E., & ROBIE, C. (2003). "Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure". **Journal of Business and Psychology**, 17(4), 7.
- KOCA BALLI, A. İ., & ÜSTÜN, F. (2017). "Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması". **International Journal of Social And Humanities Sciences**, 1(2), 20-38.
- KRAVITZ, D. A., & MARTIN, B. (1986). "Ringelmann rediscovered: The original article". **Journal of Personality and Social Psychology**, 50(5), 936-941.
- LAPOINTE, E., & VANDENBERGHE, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership. "Organizational Commitment and Voice and Antisocial Behaviors". **Journal of Bus Ethics**, 109, 301–307.
- LATANE, B. (1979). "The psychology of social impact". **American Psychologist**, 36(4), 343-356.
- LATANE, B., WILLIAMS, K., & HARKINS, S. (1979). "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing". **Journal of personality and social psychology**, 37(6), 822.
- LI, A., & CROPANZANO, R. (2009). "Fairness at the group level: Justice Climate and intra-unit justice climate". **Journal of Management**, 35(3), 564-599.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., JAWORSKI, R. A., & BENNETT, N. (2004). "Social Loafing: A Field Investigation". **Journal of Management**, 30(2), 285-304.
- LIMPANITGUL, T., BOONCHOO, P., & PHOTIYARACH, S. (2014). "Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines". **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 21, 100–107.

- LIMPANITGUL, T., BOONCHOO, P., KULVISEACHANA, S., & PHOTIYARACH, S. (2017). "The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines". **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, 11(2), 227-242.
- LIN, B. Y. J., LIN, Y. K., LIN, C. C., & LIN, T. T. (2011). "Job autonomy. its predispositions. and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan". **Health promotion international**, 28(2), 166-177.
- LUO, Z., QU, H., & MARNBURG, E. (2012). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. **International Journal of Hospitality Management**, 33, 456-464.
- MARDANOV, S. (2012). "Azerbaycan'da ABD Algısı", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Uluslararası Avrasya Strateji Dergisi**, (1)1, 19-44.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). "A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment". **Canadian Journal of Behavioural Science**, 19, 199-215.
- MEYER, J. P., HECHT, T. D., GILL, H., & TOPLONYTSKY, L. (2010). "Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study". **Journal of Vocational Behavior**, 76(3), 458–473.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., JACKSON, T. A., MCINNIS, K. J. MALTIN, E. R., & SHEPPARD, L. (2012). "Affective. normative. and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis". **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 225–245.
- MIKKELSEN, A., SAKSVIK, P. O., & URSIN, H. (1998). "Job stress and organizational learning climate". **International Journal of Stress Management**, 5 (4), 197-209.

- MOHAMMED, F., & ELESWD, M. (2013). "Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain". **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 3(5), 43-53.
- MOK, E., & AU-YEUNG, B. (2002). "Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong". **Journal of Nursing Management**, 10(3), 129-138.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1978). "The measurement of organizational commitment". **Journal of vocational behavior**, 58.
- MULVEY, P. W., & KLEIN, H. J. (1998). "The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance". **Organizational behavior and human decision processes**, 74(1), 62-87.
- ODINE, M. (2015). "Communication Problems in Management". **Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking**, 4(2): 1615-1630.
- OLAJIDE, A. (2000). "Getting the Best Out of the Employees in a Developing Economy". **A Personnel Psychology Guest Lecture Series. Department of Guidance and Counselling**, University of Ibadan. Nigeria. 45(3): 253-262.
- OSA, I. G., & AMOS, I. O. (2014). "The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery". **PLC. International Journal of Research in Business Management**, 2(9), 107-122.
- ÖZLER, N. D. E., & DIRICAN, M. (2014). "Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (39), 291-310.
- PAYNE, R. L., PHEYSEY, D. C., & PUGH, D. S. (1971). "Organization Structure. Organizational climate, and group structure: An exploratory study of their relationships in two British manufacturing companies". **Occupational Psychology**, 45, 45-55.
- PERMARUPAN, P. Y., SAUFI, R. A., KASIM, R. S. R., & BALAKRISHNAN, B. K. (2013). "The impact of organizational climate on employee's work

- passion and organizational commitment”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 107, 88-95.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., & BOULIAN, P. V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603–609.
- RAMALHO LUZ, C. M. D., LUÍZ DE PAULA, S., & DE OLIVEIRA, M. B. (2018). “Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on their to tunover”, *Revista de Gestao*, 25(1), 84-101.
- RANDALL, D. M., FEDOR, D. B., & LONGENECKER, C. O. (1990). “The behavioral expression of organizational commitment”. **Journal of vocational behavior**, 36(2), 210-224.
- RAPTI, D. (2013). “School Climate as an Important Component in School Effectiveness”. **Academicus International Scientific Journal**, 4(08), 110-125.
- REHİMLİ, R. (2010). “Azerbaycan Devlet Memurluğu Sistemi”. **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, (5).
- SAAD, A. A., & AL-ZUBAIDI. G. D. (2006). “The Relationship of Organizational Commitment to Employee Participation and its Impact on Achieving Quality Requirements for Human Resources - A Theoretical Approach”. **Journal of Administration And Economics**, (61), 115-160.
- SAI, M. L., & BHATTI, M. A. (2014). “Work stress and job performance in Malaysia academic sector: Role of social support as moderator”. **British Journal of Economics. Management and Trade**, 4(12), 1986-1998.
- SALANCIK, G. R. (1977). “Commitment and the control of organizational behavior and belief”. In: Staw & Salancik, G., **New Directions in Organizational Behavior**, 1-54.
- SANNA, L. J. (1992). “Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing”. **Journal of personality and social psychology**, 62(5), 774.

- SCHNAKE, M. E. (1991). "Equity in effort: The "sucker effect" in co-acting groups". **Journal of Management**, 17(1), 41-55.
- SCHNEIDER, B., & SNYDER, R. A. (1975). "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate". **Journal of Applied Psychology**, 60(3), 318.
- SEFEROV, R. A. (2014). Dövlət qulluğu. Bakı: **İqtisad Universiteti**. 69-74.
- SHADUR, M. A., & KIENZLE, M. A. (1999). Rodwell JJ. "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement". **Group & Organization Management**, 24(4), 425-479.
- SHALLEY, C. E., & GLISSON, L. L. (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". **The Leadership Quarterly**, 15(1), 33-53.
- SHELDON, M. E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", **Administrative Science Quarterly**, 16, 143-150.
- SINCLAIR, R. R., & WRIGHT, C. (December 2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. **Journal of Applied Psychology**. doi: 10.1037/0021-9010.90.61280. Source: PubMed.
- SUNDGREN, M., SELART, M., INGELGARD, A., & BENGTSON, C. (2005). "Dialogue-based evaluation as a creative climate indicator: evidence from the pharmaceutical industry". **Creativity and Innovation Management**, 14(1), 84-98.
- TAŞKIN, F., & DİLEK, R. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 37-46.
- TERZİ, A. R., & KURT, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. **Milli Eğitim Dergisi**, 33(166), 98-111.
- TRIPLETT, N. (1898). "The dynamogenic factors in pacemaking and competition. **The American journal of psychology**, 9(4), 507-533.

- TUTAR, H., & ALTINÖZ, M. (2010). “Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM İmalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma”. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 65(2), 196-218.
- UYGUÇ, N., & ÇİMRİN. D. (2004). DEÜ. “Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **İ.İ.B.F.Dergisi**. 19(1), 91-99.
- VANDENBERG, R. J., & LANCE, C. E. (1992). “Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment”. **Journal of management**, 18(1), 153–167.
- WASTI, S. A., & CA. Ö. (2008). “Affective and normative commitment to organization. supervisor. and coworkers: Do collectivist values matter”. **Journal of Vocational Behavior**, 73(3), 404–413.
- WEI, G. U. O., & TAI, L. I. (May, 2010). “An empirical study on organizational commitment and turnover of IT industry”. **International Conference on E-Business and E-Government**, 904-906.
- WICKRAMASINGHE, D., & WICKRAMASINGHE, V. (2012). “Effects of perceived organisational support on participation in decision making. affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka”. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 23(2), 157-177.
- WIENER, Y. (1982). “Commitment in organizations: A normative view”. **Academy of management review**, 7(3), 418-428.
- WIENER, Y., & GECHMAN, A. S. (1977). “Commitment: A behavioral approach to job involvement”. **Journal of Vocational Behavior**, 10(1), 47-52.
- WILLIAMS, K. D., HARKINS, S. G., & LATANE, B. (1981). “Identifiability As A Deterrent To Social Loafing: Two Cheering Experiments”. **Journal of Personality and Social Psychology**, 40(2), 303-311.
- WILLIAMS, K. D., KARAU, S. J., BOURGEOIS, M. J., & ABRAMS, M. A. H. D. (1993). “Working on collective tasks: Social loafing and social compensation”. **In Group motivation: Social psychological perspectives**: 130 –148.

YAHYAGIL, M. Y. (2004). "The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation". Istanbul University. **Journal of Business Administration**, 33(1), 69-98.

YALÇIN, D. A., & İPLİK, Ö. F. N. (2005). "Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 395-412.

ZAJONC, R. B. (1965). "Social facilitation. A solution is suggested for an old unresolved psychological problem". **Science**, 149(3681), 269-274.

TEZLER

ARI, S. (2011). "Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ASLANOV, E. (2007). "Azerbaycanda kamu yönetimi reformu", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BILIR, P. (2005). "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili algılamaları", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ILGIN, B. (2010). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Ankara.

KELEŞ, Ö. (2008). "Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

LOMO, L. L. (2017). "The Relationship between employee participation, organizational commitment, and sharing and cooperation within healthcare organizations", (Master's thesis), University of Oslo, Oslo.

NOORZAD, M. F. (2018). "Exploring the effects of diversity management on organizational climate", (Master's Thesis), Selcuk University, Konya.

- ÖZGÜVEN, E. (2017). “Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- ORAL, O. (2020). “Risk alma eğiliminin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve bu ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÖZKUL, Y. (2013). “Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: Bir uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- TAGIURI, R., & LITWIN, G. H. (1968). “Organizational climate: Exploration of a concept”, Division of Research Graduate School of Business administration, Harvard University, Boston.
- TEZCAN, C. (2019). “Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- ÜLKE, H. E. (2006). “Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- WASTI, S. A. (1999). “Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Illinois, Urbana-Champaign.
- YILDIZ, T. (2021). “Öğretmenlerin sosyal kaytarma davranışı ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılıklarının aracılık rolü”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, G. (2010). “The relationship between employee perception of organizational climate, work stress and job satisfaction: a study in call centers”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul.

YÜCELER, A. (2005). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Diğer

AYMAN, A. (2013). “Employee Involvement and its Impact on job Satisfaction and Organisational Commitment”. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research.

JACKSON, J. M., & WILLIAMS, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. Journal of personality and social psychology, 49(4), 937.

JAMES, L. R., & JOMES, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological bulletin, 81(12), 1096.

SİMON, W. K., & ALEX. N. C. (2016). To examine How Employee Participation in Decision making influences Organizational Commitment: A Case study of Savannah Cement Limited. Management and Administrative Sciences review, 5(5), 260-268.

STATMAN, M. (2008). Countries and Culture in Behavioral Finance. CFA Institute. Available.

EKLER

EK-1 Etik Kurul Onayı

EK-2 Bilgi Formu

EK-3 Örgüt İklimi Ölçeği

EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

EK-5 Sosyal Kaytarma Ölçeği



EK-1 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.06.2021-13390



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-13390
Konu : Etik Onayı Hk.

02.06.2021

Sayın Nurana İBRAHİMOVA

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 04.05.2021 tarihli ve 2021/05 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imzayla imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSA3M1MJB2 Pin Kodu : 53152

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys/>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No 38 Sefaköy , 34295 Kağıtöğrenci / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



EK-2 Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı ile aynı bilim dalında yürütölmekte olan bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütölmektedir.

Araştırma kapsamında iki ölkede içindeki çalışan davranışlarının karşılaştırmasının yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılımda gönüllölük esas alınmaktadır, bu doğrultuda dilediğiniz zaman anketi sonlandıra bilirsiniz. Araştırma kapsamında elde edilen veriler toplu istatistiksel analizlere tabi tutulacağından, sizlerden kimliğinizi belirten herhangi bir bilgi istenmemektedir. Araştırma sonucunun güvenilirliğı için ifadelere verdiğiniz yanıtların içten ve samimi olması büyük önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında sorularınız için aşağıda iletişim bilgileri yer alan araştırmacıya tereddüt etmeden ulaşabilirsiniz.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Nurana İBRAHİMOVA

İstanbul Aydın Üniversitesi

Psikoloji Ana Bilim dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Elif Özge ERBAY

İstanbul Aydın Üniversitesi

Psikoloji Ana Bilim dalı

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Demografik Özellikler

1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. Yaş ? _____
3. Eğitim durumunuz: Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora()
4. Gelir Düzeyiniz: Düşük () Orta () Yüksek ()
5. Çalıştığınız kurum türü: Kamu () Özel ()
6. Mevcut kurumunuzdaki kıdeminiz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
15 yıl üzeri ()
7. Çalıştığınız kurumun bulunduğu ülke: Azerbaycan () Türkiye ()

EK-3 Örgüt İklimi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtin: Çalıştığım bu organizasyonda, 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
Bu işletmede yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede karar almada kimin biçimsel yetkiye sahip olduğu konusunda belirsizlik yaşanmaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede bürokrasi minimum seviyededir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar ve bürokratik işlemlerin yoğunluğu dolayısıyla yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmenin verimliliği organizasyon ve planlama yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan tam olarak emin olamıyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmenin yönetimi formel organizasyon ve otoriteyle ilgilenmek yerine işi yapmak için doğru insanları bir araya getirmeye yoğunlaşır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede kişisel yargılara çok fazla güvenmeyiz, hemen hemen her şey iki kez gözden geçirilir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede yönetim her şey için kendilerinden onay alınmasından hoşlanmaz; eğer bir şeyi doğru yaptığınıza inanıyorsanız sormadan yapın düşüncesi vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmedeki yönetim, çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede ilerleyebilmek için bazen bazı şeyleri kendi kendine denemek ve risk almak gereklidir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanların işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri düşünülmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Bu işletmede biri yanlış yaptığında bir sürü gerekçe sunmak zorunda kalır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmedeki önemli problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede işini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar iş performanslarının mükemmeliyetine oranla ödüllendirilmektedirler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede yönetimin temel felsefesi yavaş, güvenli ve emin adımlarla uzun vadede öne geçmektir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletme, doğru zamanda bilinçli bir şekilde alınan riskler üzerine kurulmuştur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede maksimum etkililik için karar alma sürecinde aşırı tedbirli davranılır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmenin yönetimi, iyi fikirlerin denenmesini ister.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bulunduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorunda kalıyoruz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar arasında dostça bir atmosfer hakimdir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletme rahat ve ılımlı olarak nitelendirilmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede insanları tanımak oldukça zordur.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmedeki çalışanlar birbirine uzak durma	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

eğilimindedirler.					
Bu işletmede çalışanlar ile yönetim arasında sıcak bir ilişki vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onları hoş görmez.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşletme yönetimi çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar birbirine yeterince güvenmemektedir	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede yönetimin temel felsefesi gereğince insan faktörüne ve düşüncelerini önem verilir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede performans standartları açısından çitayı yüksek tutarız.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmenin yönetimi hiçbir işin çok iyi yapılmadığını, mutlaka daha iyi şekilde yapılabileceğini düşünür.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede kişisel performansımızı ve grup performansını sürekli iyileştirmemiz gerektiğine dair bir baskı hissederiz.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmenin yönetimi, çalışanlar mutluya verimliliğin kendiliğinden sağlanacağına inanır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede ilerleyebilmek için uyumlu olmak yüksek performans göstermekten daha önemlidir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar performanslarıyla övünmezler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede iyi bir izlenim yaratmak için tartışmalardan kaçınmak ve tarafsız kalmak gerekir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmedeki yönetim anlayışına göre rakip birimler ve kişiler arasında çatışma olması oldukça sağlıklıdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletme de amirlerimizle aynı fikirde olmasak	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

bile kendi fikirlerimizi söylemeye teşvik ediliriz.					
Yönetim toplantılarında amaç kolayca ve en hızlı şekilde bir karara varmaktır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede çalışanlar bu örgüte ait oldukları için gurur duyarlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İyi işleyen bir takımın üyesi olduğumu hissediyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Görebildiğim kadarıyla, çalışanların işletmeye karşı çok fazla sadakat gösterdikleri söylenemez.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bu işletmede kişiler daha çok kendi menfaatlerini kollarlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

EK-4 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtin: Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Biraz Katılmıyorum Kararsızım Biraz Katılıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Biraz Katılmıyorum	4. Kararsızım	5. Biraz Katılıyorum	6. Katılıyorum	7. Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Örgütüme çok şey borçluyum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐
Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐	6 ☐	7 ☐

EK-5 Sosyal Kaytarma Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtin: Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kendilerine verilen bir işi, başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar/işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman, işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departman veya müşterilere yardım etmek için daha az zaman harcarlar.					
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Çalışma arkadaşlarım, ekip veya grup içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐



ÖZGEÇMİŞ

Adı - Soyadı : Nurana İBRAHİMOVA

Öğrenim Durumu :

Lise : 2003-2014 70 Numaralı Lise

Lisans : 2014-2018 Azerbaycan Turizm Üniversitesi,
Bölgesel Çalışmalar

Yüksek Lisans : 2018-2022 İstanbul Aydın Üniversitesi
Psikoloji Ana Bilim Dalı

Yabancı Diller : Rusça, İngilizce

Mesleki Deneyimler : 2018 Dini Kurumlarla İş üzere Devlet Komitesi, Baku.
Gönüllülük projesi.
2020-2021 Devlet Gümrük Komitesi, Baku. Gönüllülük
projesi.