

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE
PSİKOLOJİK İKLİM İLİŞKİSİ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AHMET CEVAT ACAR**

**HAZIRLAYAN
HANDE ÖZEK
2502070130**

İSTANBUL – 2014



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : HANDE ÖZEK

Numarası : 2502070130

Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Danışman : PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR

Tez Savunma Tarihi : 03.11.2014

Saati : 15:00

Tez Başlığı : ÖRGÜTLERDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE PSİKOLOJİK İKLİM İLİŞKİSİ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR | | KABUL |
| PROF.DR. CAVİDE UYARGİL | | Kabul |
| PROF.DR. OYA ÖZÇELİK | | Kabul |
| PROF.DR. AYŞE CAN BAYSAL | | Kabul |
| DOÇ.DR.ALEV TORUN | | KABUL |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.İNCİ ARTAN ERDEM | | |
| PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR | | |

ÖZ

Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma

Hande Özek

Çalışmada bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermeleri ile psikolojik iklim algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda psikolojik iklimi oluşturan alt boyutlar; katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme ve fiziksel/ psikolojik sağlık tek tek ele alınmakta ve sosyal kaytarma davranışı ile ilişkileri incelenmektedir. Ayrıca araştırmada belirlenen demografik özelliklere göre yapılan sınıflandırmada, sosyal kaytarma davranışında sınıflar arası farklılaşma olup olmadığı da değerlendirilmektedir. Çalışmada öncelikle sosyal kaytarma davranışı, bu davranışı etkileyen faktörler ve teorilere yer verilmiştir. Sosyal kaytarma davranışının ardından psikolojik iklim kavramına değinilmekte, kavramın tanımı ve alt boyutları detaylı olarak ele alınmaktadır. Araştırmada ek olarak psikolojik iklim kavramının örtüştüğü diğer kavramlar olan örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarından da bahsedilmektedir. Psikolojik iklimi etkileyen ve psikolojik iklimin etkilendiği faktörler incelendikten sonra sosyal kaytarma ile psikolojik iklim arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Araştırmada toplamda 64 işletmeye, 695 çalışana, 96 yöneticiye ulaşılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikî analizlerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama standart sapma), Spearman korelasyon analizinden, doğrusal regresyon analizinden ve tek yönlü varyans analizi ANOVA dan yararlanılmıştır. Araştırmada sonuç olarak, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim algısı arasında zayıf negatif ilişki bulunmuş, psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca ek olarak, sosyal kaytarma davranışında demografik özelliklere göre belirlenen gruplar arasında sadece çalışanların mevcut yöneticileriyle çalışma sürelerine göre yapılan gruplandırmada (1 yılda az; 1-5 yıl arası; 5 yıldan fazla) gruplar arası anlamlı farklılık olduğu, 1 yıldan az süredir mevcut yöneticisiyle çalışanların 5 yıldan fazla süredir çalışanlara kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Sosyal kaytarma, bedavacı etkisi ve asalaklık/ uyanıklık etkisi, sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler, iklim, psikolojik iklim, psikolojik iklimin alt boyutları (katkı, tanıma, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme, fiziksel/psikolojik sağlık)

ABSTRACT

The Relationship Between Social Loafing And Psychological Climate In The Organizations And A Relevant Research

Hande Özek

In this dissertation the relationship between social loafing and psychological climate is investigated. In this regard, the subdimensions of psychological climate; contribution, recognition, challenge, role clarity, supportive management, self expression and physical / psychological health is discussed separately and their relationship with social loafing is investigated. Moreover, significant differentiation is evaluated between the groups which are classified according to demographical features determined in the research. In the first part of the dissertation, social loafing behavior, the factors which are effecting this behavior and theories related to this behavior are explained. Subsequent to social loafing, psychological climate and its subdimensions are mentioned. In this part of the dissertation also the differences of psychological climate from organisational climate and organisational culture are discussed. In addition to this, the factors which are effecting psychological climate, the factors which are effected by psychological climate and the relationship between social loafing and psychological climate are indicated. In the research is reached to 64 organisations, 695 workers and 96 managers. While making the analysis of collected data descriptive statistics (frequency, percentage distributions, arithmetic mean, standart deviation), Spearman correlation analysis, linear regression analysis and one way ANOVA analysis are used. As a result of the research study, weak negative correlation found between social loafing and psychological climate. Furthermore psychological climate significantly affects social loafing. Additionally, between groups defined by demographic characteristics only in the classification which is made according to span of time worked together with present manager (less than 1 year; 1-5 years; more than 5 years) there found meaningfull differentiations between the groups in social loafing behavior. According to results, the degree of social loafing is higher for the workers working together with their manager less than one year, than workers working together with their manager more than five years.

Keywords: Social loafing, free rider and sucker effect, the factors which are effecting social loafing behavior, climate, psychological climate, subdimensions of psychological climate

(contribution, recognition, challenge, role clarity, supportive management, self expression and physical / psychological health)

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, sosyal kaytarma davranışı ve psikolojik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken; “güçlü bir psikolojik iklim sosyal kaytarma davranışını azaltır veya ortadan kaldırır mı?” sorusuna cevap aramaktır. Amaçlanan, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında bireylerin davranışlarında belirleyici olabilen psikolojik iklim ile arasındaki ilişkiyi bu çalışmayla ortaya koyabilmektir. Çalışmada bu iki temel değişken arasındaki ilişki incelenmekle birlikte, psikolojik iklimin alt boyutları olan katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme ve fiziksel/ psikolojik sağlık alt boyutları ile sosyal kaytarma ilişkisi incelenmektedir. Araştırma aynı zamanda demografik özelliklere göre yapılan sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında sınıflar arası farklılaşmayı da incelemektedir. Araştırmanın kapsamına, İstanbul ilinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmeler alınmıştır.

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada yöneticiler çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı göstermelerini, çalışanlar ise psikolojik iklimi değerlendirmişlerdir. Yöneticinin doldurduğu sosyal kaytarma anketi ile çalışanın doldurduğu psikolojik iklim anketinin eşleştirilmesinde yüksek özen gösterilmiş, araştırmacı bir karışıklık olmasını önlemek amacıyla anketlerin dağıtılıp toplanması aşamasını kendisi yürütmüştür. Araştırmanın bulgularında öncelikle elde edilen veriler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler sunulmuş ve daha sonra araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmiştir. Hipotezlerin değerlendirilmesinde Spearman korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tez çalışmam süresince görüşleriyle ve yönlendirmeleriyle bana destek olan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar başta olmak üzere, Sayın Prof. Dr. Cavide Uygur'ın, Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e, Sayın Doç. Dr. Alev Torun'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma aşamasında çalışmamın ilerlemesi için yeni firmalar bulmamda bana destek olan ve beni yönlendiren tüm yöneticilere, tanıdıklarına ve araştırmama katkı sağlayan herkese tek tek teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmam süresince verdikleri destekle beni yalnız bırakmayan; bana olan inancı ile beni her zaman motive eden sevgili hocam Prof. Dr. Betül Aydın'a, kariyerime ışık tutan sevgili ağabeyim Erim Hısım'a ve doktora eğitimim süresince hep iyimser bakış açısı ve gülümsemesiyle yanımda olan sevgili sınıf arkadaşım Özgür Umut Şenduran'a teşekkür ederim.

Son olarak, vermiş oldukları sevgi ve yapmış oldukları fedakarlıklarla hayatımdaki en büyük şansım sevgili annem ve babam Hayrunnisa ve Hüsnü Özek'e, dualarını benden eksik etmeyen biricik anneannem Süheyla Nalcıoğlu'na ve tezi yazma sürecimde bana her gün moral veren sevgili dayım Mahmut Nalcıoğlu'na sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

| | |
|------------------------|------|
| ÖZ..... | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖNSÖZ..... | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xii |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA ve SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sayfa No

| | |
|--|----|
| 1.1 SOSYAL KAYTARMA | 6 |
| 1.1.1 Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı Ve Tanımı..... | 6 |
| 1.1.2 Sosyal Kaytarma Davranışından Doğan Diğer İki kavram: Bedavacı Etkisi ve Asalaklık/ Uyanıklık Etkisi..... | 16 |
| 1.1.3 Sosyal Kaytarmanın İçsel ve Dışsal Kaynakları..... | 22 |
| 1.1.4 Sosyal Kaytarma Ve Bireysel Farklılıklar..... | 25 |
| 1.1.5 Sosyal Kaytarma Ve Kültürel Farklılıklar..... | 33 |
| 1.2 SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 36 |
| 1.2.1 Grup Büyüklüğü..... | 40 |
| 1.2.2 Teşhis Edilebilirlik | 45 |
| 1.2.3 Görev Görünürlüğü..... | 50 |
| 1.2.4 Değerlendirme | 54 |
| 1.2.5 Eşitlik..... | 61 |

| | |
|--|-----|
| 1.2.6 İş Arkadaşının Kaytardığı Algısı | 66 |
| 1.2.7 Kendini Önemsiz Hissetme | 68 |
| 1.2.8 Görevlerin Birbirine Bağımlı Olması | 72 |
| 1.2.9 Grup Sargınlığı | 78 |
| | |
| 1.3 SOSYAL KAYTARMAYI AÇIKLAYAN TEORİLER..... | 85 |
| 1.3.1 Beklenti Kuramı..... | 85 |
| 1.3.2 Kolektif Çaba Modeli | 88 |
| 1.3.3 Sosyal Etki Teorisi | 93 |
| 1.3.4 Sosyal Mübadele Teorisi..... | 95 |
| 1.3.5 Lider Üye Mübadele/Etkileşim Teorisi | 97 |
| 1.3.6 Sosyal Telafi Teorisi | 99 |
| 1.3.7 Sosyal Kolaylaştırma Teorisi | 104 |
| 1.3.8 Değerlendirilme Endişesi Teorisi | 110 |

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İKLİM ve PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

| | |
|--|-----|
| 2.1 PSİKOLOJİK İKLİM..... | 112 |
| 2.1.1 İklimin Tanımı ve Boyutları | 112 |
| 2.1.1.1 İklimin Tanımı..... | 112 |
| 2.1.1.2 İklimin Boyutları..... | 118 |
| 2.1.2 Psikolojik İklimin Tanımı ve boyutları | 122 |
| 2.1.2.1 Psikolojik İklimin Tanımı..... | 122 |
| 2.1.2.2 Psikolojik İklimin Boyutları | 130 |
| 2.1.3 Psikolojik İklim ve Örgüt İklimi..... | 139 |
| 2.1.4 Psikolojik İklim ve Örgüt Kültürü..... | 150 |

| | Sayfa No |
|---|-----------------|
| 2.2 PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 154 |
| 2.2.1 Rol Özellikleri..... | 156 |
| 2.2.2 İş Özellikleri..... | 157 |
| 2.2.3 Lider- Çalışan (Üye) İlişkileri | 157 |
| 2.2.4 Grup ve Çevre Özellikleri..... | 159 |
| 2.2.5 Örgütsel Özellikler..... | 160 |
| 2.2.6 Demografik Özellikler | 160 |
| 2.3 PSİKOLOJİK İKLİMİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER..... | 161 |
| 2.3.1 Psikolojik İklim ve İş Benimseme | 161 |
| 2.3.2 Psikolojik İklim ve Güçlendirme..... | 164 |
| 2.3.3 Psikolojik İklim ve İş Tatmini..... | 169 |
| 2.3.4 Psikolojik İklim ve İş Bağlılık | 176 |
| 2.3.5 Psikolojik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı..... | 178 |
| 2.3.6 Psikolojik İklim ve Performans..... | 180 |
| 2.4 SOSYAL KAYTARMA – PSİKOLOJİK İKLİM İLİŞKİSİ..... | 186 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE PSİKOLOJİK İKLİM İLİŞKİSİ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

| | Sayfa No |
|---|-----------------|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, KONUSU VE AMACI..... | 195 |
| 3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı..... | 195 |
| 3.1.2. Araştırmanın Önemi | 198 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI | 199 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ | 202 |
| 3.3.1. Araştırmanın Değişkenleri | 202 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.2. Araştırmanın Modeli | 203 |
| 3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri..... | 205 |
| 3.3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı..... | 207 |
| 3.3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler | 210 |
| 3.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI | 211 |
| 3.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI..... | 212 |
| 3.5.1. Demografik Bulgular..... | 214 |
| 3.5.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları | 221 |
| 3.5.2.1 Sosyal Kaytarma ile İlgili Frekans Dağılımları..... | 222 |
| 3.5.2.2 Psikolojik İklim ile İlgili Frekans Dağılımları | 226 |
| 3.5.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler | 240 |
| 3.5.4. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler..... | 246 |
| 3.5.4.1 Sosyal Kaytarma- Psikolojik İklim İlişkisi | 247 |
| 3.5.4.2 Psikolojik İklimin Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi..... | 255 |
| 3.5.4.3 Sosyal Kaytarma Davranışında Demografik Özelliklere Göre Oluşturulan Gruplar Arası Farklılıklar | 269 |
| | |
| GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ | 328 |
| KAYNAKÇA | 338 |
| EKLER | 366 |
| ÖZGEÇMİŞ | 371 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|-----------------|
| Şekil 1. Görevlerin Bağımlılığının Üç Farklı Şekli | 74 |
| Şekil 2. Kolektif Çaba Modeli | 90 |
| Şekil 3. Sosyal Kolaylaştırma ve Sosyal Kaytarma | 105 |
| Şekil 4. Sosyal Kolaylaştırmanın Gudu Teorisi | 107 |
| Şekil 5. Gavin ve Howe'nin (1975) Psikolojik İklim için Teorik Modeli | 124 |
| Şekil 6. Psikolojik İklim Boyutları | 134 |
| Şekil 7. Ara Değişken Olarak Örgütsel İklim | 149 |
| Şekil 8. Psikolojik İklim Performans İlişkisi | 163 |
| Şekil 9. Araştırmanın Modeli | 204 |

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

| | |
|---|-----|
| Tablo1. Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları | 213 |
| Tablo2. Psikolojik İklim Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları..... | 214 |
| Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımları | 214 |
| Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Özellikleri..... | 214 |
| Tablo 5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumları | 215 |
| Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çocuk Sahibi Olmaları | 215 |
| Tablo 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumları | 216 |
| Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Unvanı Ve Bu Unvanda Çalışma Süreleri . | 217 |
| Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların O İşletmede Çalışma Yılı | 217 |
| Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticileriyle Çalışma Süreleri | 214 |
| Tablo 11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam Çalışma Yılları | 218 |
| Tablo 12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Günde Fiili Çalıştıkları Süre..... | 218 |
| Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Ekipteki Kişi Sayısı | 219 |
| Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı | 219 |
| Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları İş Kolu | 220 |
| Tablo 16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları İşletmede Performans Yönetim Sisteminin Varlığı | 220 |
| Tablo 17. Sosyal Kaytarma 1. İfade Frekans Dağılımı | 221 |
| Tablo 18. Sosyal Kaytarma 2. İfade Frekans Dağılımı | 222 |
| Tablo 19. Sosyal Kaytarma 3. İfade Frekans Dağılımı | 222 |
| Tablo 20. Sosyal Kaytarma 4. İfade Frekans Dağılımı | 223 |
| Tablo 21. Sosyal Kaytarma 5. İfade Frekans Dağılımı | 223 |
| Tablo 22. Sosyal Kaytarma 6. İfade Frekans Dağılımı | 224 |
| Tablo 23. Sosyal Kaytarma 7. İfade Frekans Dağılımı | 224 |
| Tablo 24. Sosyal Kaytarma 8. İfade Frekans Dağılımı | 225 |
| Tablo 25. Sosyal Kaytarma 9. İfade Frekans Dağılımı | 225 |
| Tablo 26. Sosyal Kaytarma 10. İfade Frekans Dağılımı | 226 |
| Tablo 27. Psikolojik İklim 1. İfade Frekans Dağılımı | 227 |
| Tablo 28. Psikolojik İklim 2. İfade Frekans Dağılımı | 227 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 29. Psikolojik İklim 3. İfade Frekans Dağılımı | 228 |
| Tablo 30. Psikolojik İklim 4. İfade Frekans Dağılımı | 228 |
| Tablo 31. Psikolojik İklim 5. İfade Frekans Dağılımı | 228 |
| Tablo 32. Psikolojik İklim 6. İfade Frekans Dağılımı | 229 |
| Tablo 33. Psikolojik İklim 7. İfade Frekans Dağılımı | 229 |
| Tablo 34. Psikolojik İklim 8. İfade Frekans Dağılımı | 230 |
| Tablo 35. Psikolojik İklim 9. İfade Frekans Dağılımı | 230 |
| Tablo 36. Psikolojik İklim 10. İfade Frekans Dağılımı | 231 |
| Tablo 37. Psikolojik İklim 11. İfade Frekans Dağılımı | 231 |
| Tablo 38. Psikolojik İklim 12. İfade Frekans Dağılımı | 232 |
| Tablo 39. Psikolojik İklim 13. İfade Frekans Dağılımı | 232 |
| Tablo 40. Psikolojik İklim 14. İfade Frekans Dağılımı | 233 |
| Tablo 41. Psikolojik İklim 15. İfade Frekans Dağılımı | 233 |
| Tablo 42. Psikolojik İklim 16. İfade Frekans Dağılımı | 233 |
| Tablo 43. Psikolojik İklim 17. İfade Frekans Dağılımı | 234 |
| Tablo 44. Psikolojik İklim 18. İfade Frekans Dağılımı | 234 |
| Tablo 45. Psikolojik İklim 19. İfade Frekans Dağılımı | 235 |
| Tablo 46. Psikolojik İklim 20. İfade Frekans Dağılımı | 235 |
| Tablo 47. Psikolojik İklim 21. İfade Frekans Dağılımı | 236 |
| Tablo 48. Psikolojik İklim 22. İfade Frekans Dağılımı | 236 |
| Tablo 49. Psikolojik İklim 23. İfade Frekans Dağılımı | 237 |
| Tablo 50. Psikolojik İklim 24. İfade Frekans Dağılımı | 237 |
| Tablo 51. Psikolojik İklim 25. İfade Frekans Dağılımı | 238 |
| Tablo 52. Psikolojik İklim 26. İfade Frekans Dağılımı | 238 |
| Tablo 53. Psikolojik İklim 27. İfade Frekans Dağılımı | 238 |
| Tablo 54. Psikolojik İklim 28. İfade Frekans Dağılımı | 239 |
| Tablo 55. Psikolojik İklim 29. İfade Frekans Dağılımı | 239 |
| Tablo 56. Sosyal Kaytarma Davranışına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler | 241 |
| Tablo 57. Psikolojik İklim Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler | 241 |
| Tablo 58. Psikolojik İklimin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler | 242 |
| Tablo 59. Sosyal Kaytarma ile Psikolojik İklim Arasındaki İlişki | 247 |
| Tablo 60. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Katkı Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 249 |
| Tablo 61. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Tanıma | |

| | |
|--|-----|
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 250 |
| Tablo 62. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Zorluk | |
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 251 |
| Tablo 63. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Rol Açıklığı | |
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 252 |
| Tablo 64. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Destekleyici Yönetim | |
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 253 |
| Tablo 65. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Kendini İfade Etme | |
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 254 |
| Tablo 66. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Fiziksel ve Psikolojik | |
| Alt Boyutu Arasındaki İlişki | 255 |
| Tablo 67. Model Özeti..... | 256 |
| Tablo 68. ANOVA Tablosu..... | 256 |
| Tablo 69. Katsayılar Tablosu..... | 257 |
| Tablo 70. Model Özeti..... | 257 |
| Tablo 71. ANOVA Tablosu..... | 258 |
| Tablo 72. Katsayılar Tablosu..... | 258 |
| Tablo 73. Model Özeti..... | 258 |
| Tablo 74. ANOVA Tablosu..... | 259 |
| Tablo 75. Katsayılar Tablosu..... | 259 |
| Tablo 76. Model Özeti..... | 260 |
| Tablo 77. ANOVA Tablosu..... | 260 |
| Tablo 78. Katsayılar Tablosu..... | 261 |
| Tablo 79. Model Özeti..... | 261 |
| Tablo 80. ANOVA Tablosu..... | 262 |
| Tablo 81. Katsayılar Tablosu..... | 262 |
| Tablo 82. Model Özeti..... | 263 |
| Tablo 83. ANOVA Tablosu..... | 263 |
| Tablo 84. Katsayılar Tablosu..... | 264 |
| Tablo 85. Model Özeti..... | 264 |
| Tablo 86. ANOVA Tablosu..... | 264 |
| Tablo 87. Katsayılar Tablosu..... | 265 |
| Tablo 88. Model Özeti..... | 265 |
| Tablo 89. ANOVA Tablosu..... | 266 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 90. Analize Giren/Çıkan Değişkenler Tablosu | 266 |
| Tablo 91. Model Özeti..... | 266 |
| Tablo 92. ANOVA Tablosu..... | 267 |
| Tablo 93. Katsayılar Tablosu..... | 268 |
| Tablo 94. Analizde Çıkan Değişkenler Tablosu..... | 269 |
| Tablo 95. Homojenlik Testi Sonuçları | 270 |
| Tablo 96. ANOVA Tablosu..... | 271 |
| Tablo 97. Homojenlik Testi Sonuçları | 272 |
| Tablo 98. ANOVA Tablosu..... | 272 |
| Tablo 99. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 272 |
| Tablo 100. Homojenlik Testi Sonuçları | 273 |
| Tablo 101. ANOVA Tablosu..... | 274 |
| Tablo 102. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 275 |
| Tablo 103. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 275 |
| Tablo 104. Homojenlik Testi Sonuçları | 276 |
| Tablo 105. ANOVA Tablosu..... | 276 |
| Tablo 106. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 276 |
| Tablo 107. Homojenlik Testi Sonuçları | 277 |
| Tablo 108. ANOVA Tablosu..... | 278 |
| Tablo 109. Homojenlik Testi Sonuçları | 279 |
| Tablo 110. ANOVA Tablosu..... | 279 |
| Tablo 111. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 279 |
| Tablo 112. Homojenlik Testi Sonuçları | 280 |
| Tablo 113. ANOVA Tablosu..... | 281 |
| Tablo 114. Homojenlik Testi Sonuçları | 282 |
| Tablo 115. ANOVA Tablosu | 282 |
| Tablo 116. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 282 |
| Tablo 117. Homojenlik Testi Sonuçları | 283 |
| Tablo 118. ANOVA Tablosu..... | 284 |
| Tablo 119. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 285 |
| Tablo 120. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 286 |
| Tablo 121. Homojenlik Testi Sonuçları | 286 |
| Tablo 122. ANOVA Tablosu..... | 286 |
| Tablo 123. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 287 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 124. Homojenlik Testi Sonuçları | 287 |
| Tablo 125. ANOVA Tablosu..... | 289 |
| Tablo 126. Homojenlik Testi Sonuçları | 290 |
| Tablo 127. ANOVA Tablosu..... | 290 |
| Tablo 128. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 290 |
| Tablo 129. Homojenlik Testi Sonuçları | 291 |
| Tablo 130. ANOVA Tablosu..... | 292 |
| Tablo 131. Homojenlik Testi Sonuçları | 293 |
| Tablo 132. ANOVA Tablosu | 293 |
| Tablo 133. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 293 |
| Tablo 134. Homojenlik Testi Sonuçları | 294 |
| Tablo 135. ANOVA Tablosu..... | 295 |
| Tablo 136. Homojenlik Testi Sonuçları | 296 |
| Tablo 137. ANOVA Tablosu..... | 296 |
| Tablo 138. Tanımlayıcı İstatistikler | 296 |
| Tablo 139. Homojenlik Testi Sonuçları | 297 |
| Tablo 140. ANOVA Tablosu | 298 |
| Tablo 141. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 299 |
| Tablo 142. Tanımlayıcı İstatistikler | 299 |
| Tablo 143. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 300 |
| Tablo 144. Tanımlayıcı İstatistikler | 300 |
| Tablo 145. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 301 |
| Tablo 146. Tanımlayıcı İstatistikler | 301 |
| Tablo 147. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 302 |
| Tablo 148. Tanımlayıcı İstatistikler | 302 |
| Tablo 149. Homojenlik Testi Sonuçları | 303 |
| Tablo 150. ANOVA Tablosu | 303 |
| Tablo 151. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu | 303 |
| Tablo 152. Tanımlayıcı İstatistikler | 304 |
| Tablo 153. Homojenlik Testi Sonuçları | 305 |
| Tablo 154. ANOVA Tablosu..... | 306 |
| Tablo 155. Homojenlik Testi Sonuçları | 307 |
| Tablo 156. ANOVA Tablosu..... | 307 |
| Tablo 157. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 307 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 158. Homojenlik Testi Sonuçları | 308 |
| Tablo 159. ANOVA Tablosu..... | 309 |
| Tablo 160. Homojenlik Testi Sonuçları | 310 |
| Tablo 161. ANOVA Tablosu..... | 310 |
| Tablo 162. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 310 |
| Tablo 163. Homojenlik Testi Sonuçları | 311 |
| Tablo 164. ANOVA Tablosu..... | 312 |
| Tablo 165. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 313 |
| Tablo 166. Homojenlik Testi Sonuçları | 313 |
| Tablo 167. ANOVA Tablosu | 314 |
| Tablo 168. Tanımlayıcı İstatistikler | 314 |
| Tablo 169. Homojenlik Testi Sonuçları | 315 |
| Tablo 170. ANOVA Tablosu | 316 |
| Tablo 171. Homojenlik Testi Sonuçları | 317 |
| Tablo 172. ANOVA Tablosu | 317 |
| Tablo 173. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 317 |
| Tablo 174. Homojenlik Testi Sonuçları | 318 |
| Tablo 175. ANOVA Tablosu | 319 |
| Tablo 176. Homojenlik Testi Sonuçları | 320 |
| Tablo 177. ANOVA Tablosu..... | 320 |
| Tablo 178. Tanımlayıcı İstatistikler | 320 |
| Tablo 179. Homojenlik Testi Sonuçları | 321 |
| Tablo 180. ANOVA Tablosu..... | 322 |
| Tablo 181. Tanımlayıcı İstatistikler | 323 |
| Tablo 182. Tanımlayıcı İstatistikler | 324 |
| Tablo 183. Homojenlik Testi Sonuçları | 324 |
| Tablo 184. ANOVA Tablosu | 324 |
| Tablo 185. Tanımlayıcı İstatistikler..... | 325 |
| Tablo 186. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar..... | 326 |

GİRİŞ

Sosyal kaytarma davranışı, grup içinde ortaya çıkan olumsuz davranış türlerinden biridir. İlk olarak, grup içindeki kişi sayısının artmasıyla performansta azalma olduğunu gözlemleyen Ringelmann tarafından ortaya çıkarılmış, daha sonraki yıllarda sosyal kaytarma olarak tanımlanmıştır. Üzerine birçok çalışma yapılan bu olgu, sadece iş hayatında değil her tür grupta görülebilmektedir.

Sosyal kaytarma davranışı, bireylerin grup içinde, bireysel görevlerde gösterdikleri çabaya kıyasla daha az çaba göstermeleridir. Literatür sosyal kaytarmanın iki şeklinden bahsetmektedir. Bedavacı etkisi, bir grup üyesinin kendi çabalarının görünmeyeceğini düşünerek bir diğer grup üyesinin çabalarından faydalanması, kendisi yeteri çaba harcamazken grubun yarattığı iş sonuçlarına ortak olması olarak tanımlanabilir. Literatürde bahsi geçen bir diğer sosyal kaytarma türü ise “asalaklık/uyanıklık etkisi”dir. Asalaklık/uyanıklık etkisi, bireylerin grup içinde kaytarma yapan başka üyeler olduğunu gördüklerinde ve ya düşündüklerinde, onlar yerine çabalamamak için kendi çabalarını bilinçli olarak azaltmalarınıdır.

Yapılan araştırmalar sosyal kaytarmayı etkileyen birçok faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler durumsal özellikler, bireysel özellikler, grup özellikleri ve kültür olmak üzere dört başlık altında incelenebilir. Yapılan araştırmalar, ahlaki değer, onay yönelimi, dışadönüklük, duygusal denge gibi bazı kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında bir başka önemli etken, grubun ne derece sargın olduğudur. Grup üyeleri kendilerini gruba özdeşleşmiş hissettiklerinde, grup için çalışmaya kendilerini adamakta ve sosyal kaytarma görülmemektedir. Bunun en güzel örneği kolektif toplumlarda yaşanmaktadır. Bireyler yaptıkları görevlerde bireysel performansları gözlemlenmese bile grupları için yüksek performansla çalışmaktadırlar. Oysa bireyci toplumlarda tam tersi bir durum gözlenir. Bireyci toplumlarda çalışanlar, görevleri görünür olmadığında, yaptıkları işin üstleri

tarafından ayırt edilir ve teşhis edilir olduğunu düşünmediklerinden kalabalıkta kaybolmayı tercih etmekte ve sosyal kaytarma davranışı göstermektedirler.

Sosyal kaytarmayı etkileyen bir diğer faktör ise durumsal özelliklerdir. Yapılan araştırmalar bireylerin karmaşık görevlerde daha az kaytarma yaptığını, kolay görevlerde ise bu görevin ayırt edici olduğunu düşünmediklerinden aksine davranış sergileyerek daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını göstermiştir. Buna ek olarak, yapılan araştırmalarda farklı görev tiplerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde farklı etkiler yarattığı, özellikle iş sonuçlarının toplu belirlendiği görevlerde, kişinin bireysel katkıları teşhis edilebilir olmadığından daha fazla sosyal kaytarma gösterdiği belirlenmiştir.

Sosyal kaytarma grup içinde ortaya çıkan, bireyin performansını bilinçli olarak azaltması sonucu genel verimliliğin düşmesine sebep olan, işlevsel olmayan bir davranıştır. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği öngörülen, çalışma ortamı ile ilgili özellikler ise iklim olarak adlandırılmaktadır. Literatürde sosyal kaytarmanın birçok nedeni araştırılmış olmakla birlikte, bu çalışma için yapılan literatür taramasında, bireyin çalıştığı ortamla ilgili algılarının bütünü oluşturarak psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışıyla ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmayla aslında ortak sonuçları etkileyen iki kavramın (sosyal kaytarma ve psikolojik iklim) birbiriyle ilişkisini ortaya koymakla insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri olan şirketlerde verimliliğin artması için fayda sağlamak amaçlanmaktadır.

Psikolojik iklim örgütsel çevrenin birey tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Çok sayıda araştırmacı psikolojik iklim konusunda farklı tanımlar ve alt boyutlar ifade etmiş, bu alt boyutlar anlam olarak örtüşmekle birlikte, literatürde kavramlaştırırken farklı adlarla anılmışlardır. Bu çalışmada Brown ve Leigh'in tanımı ve alt boyutları esas alınacak; buna göre araştırmada katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim ve kendini ifade etme boyutları kullanılacaktır. Çalışmada psikolojik iklimin her bir alt boyutunun sosyal kaytarmayla olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada, psikolojik iklimin her bir alt boyutunun sosyal kaytarmayla ilişkili olduğu öngörülmektedir. Bireyin iş süreçlerine ve iş sonuçlarına anlamlı katkı sağlaması olumlu psikolojik iklim yaratmaktadır. Nitekim, yapılan araştırmalar bireylerin iş sonuçlarına katkı sağladıklarında ve kararlarda katılımcı olduklarında sosyal kaytarma davranışından uzak durduklarını göstermişlerdir. Tanıma, bireyin yaptığı işin başkaları tarafından teşhis edilebilir olması ve aynı zamanda üstleri tarafından kabul edilmesidir. Sosyal kaytarmayla ilişkili temel faktörlerden biri de “teşhis edilebilirlik”tir. Teşhis edilebilirlik yüksek olduğunda, özellikle onay odaklı kişilerde psikolojik iklim olumlu olduğu gibi bu kişilerin sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceği de söylenebilir. Bireyin yaptığı işte bireysel gelişimi, işin zorlayıcı olması, işinde birçok beceriyi ve yaratıcılığını kullanabilmesi ile ilişkilidir. Zorluk boyutu, bireyin meydan okuma isteği, işi birey için daha anlamlı kılmaktadır.

Sosyal kaytarma davranışının etken olan tutumlar incelendiğinde bir başka bakış açısı dışsal ve içsel kaynaklar olarak değerlendirilebilir. Dışsal kaynaklar kişinin iş sonuçlarına ne kadar katkı sağladığı ile ilgilidir. İçsel kaynaklar ise kişinin işi ne kadar anlamlı gördüğü ve işini ne kadar benimsediği ile ilişkilidir. Görevini anlamlı ve önemli gören kişiler sosyal kaytarma davranışından uzak durmaktadırlar. Birey işi zor olarak değil, kendi becerilerini kullanabileceği, kendini geliştirme imkanı bulduğu bir iş olarak algıladığında sosyal kaytarmanın engellenebileceği öngörülebilir.

Rol açıklığı yüksek olduğunda bireyler sorumluluklarının ve görevlerinin net bir şekilde bilincindedirler. Bu bilincin yüksek olması, bireyde olumlu bir psikolojik iklim yarattığı gibi yapılan araştırmalar bireylerin hedeflerini net bir şekilde bildiğinde daha az sosyal kaytarma gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bireyin çalıştığı örgütte üstlerinden destek görmesi çalışanların psikolojik iklim algısının olumlu olmasını sağlayan en önemli etmenlerden biridir. Sosyal kaytarma konusunda yapılan çalışmalar, lider -üye etkileşiminin sosyal kaytarma üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmalarda yönetim tarafından verilen geribildirim sosyal kaytarma davranışını azalttığı bulunmuştur. Buradan yola çıkılarak destekleyici yönetim durumunda sosyal kaytarmanın daha az olacağı söylenebilir.

Psikolojik iklim boyutlarından “kendini ifade etme” ise, bireyin özgürce düşüncelerini dile getirebilmesini içermektedir. Sosyal kaytarma konusunda yapılan çalışmalarda da bireyin kendini ifade etme isteğinden bahsedilmiş, özellikle sosyal kaytarmaya neden olan faktörler arasında eşitlik konusunu incelenirken, performansa dayalı cezalandırmanın bireyin kendi kararlarını alma isteği olduğundan yüksek ceza tehditlerinde bireyin daha az performans gösterdiği belirtilmiştir. Bu sonuçlar, bireyin kendini özgürce ifade edebilmesinin hem sosyal kaytarma davranışını hem de bireyin psikolojik iklim algısını etkilediğini göstermektedir.

Bu çalışmada Brown ve Leigh’in orijinal ölçeğindeki altı psikolojik iklim alt boyutunun sosyal kaytarmayla ilişkisi incelenmekle birlikte, yapılan ön çalışmada ülkemizde bireylerin psikolojik iklimlerini etkileyebilecek bir alt boyut daha belirlenmiştir. Fiziksel ve psikolojik sağlık olarak adlandırılan bu alt boyutun ortaya çıkmasındaki, literatürde yer alan ve psikolojik iklim üzerine yapılan çoğu araştırmanın Batılı ülkelerde gerçekleşmesi ve ülkemizdeki çalışma şartlarının bu ülkelerden farklı olduğunun düşünülmesidir. Araştırmada, ön çalışmada belirlenen bu yeni alt boyutun da sosyal kaytarmayla ilişkisi incelenmiştir.

Tezin ilk bölümünde sosyal kaytarma davranışı ve bu davranışa neden olan faktörler üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda sosyal kaytarmayı etkileyen teoriler de birinci bölümün sonunda ele alınacaktır. Sosyal kaytarmayı etkileyen birçok faktör olmakla birlikte, bu çalışmanın birinci bölümünde bu faktörler arasından grup büyüklüğü, teşhis edilebilirlik, eşitlik, iş arkadaşının kaydardığı algısı, önemsizlik, görevlerin birbirine bağımlı olması, grup sargınlığı daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Tezin ilk bölümünde ayrıca sosyal kaytarma çeşitleri olarak görülen bedavacılık etkisi ve “asalaklık/uyanıklık etkisi”nden de bahsedilecektir. Bir başka işlevsel olmayan grup özelliği olarak ortaya çıkan ve bireylerin tüm sorumluluğu kendi üstlerine almalarından dolayı diğerlerinin kaytarmalarına sebebiyet veren çalışan kişinin yalnızlaşması da yine birinci bölüme değinilecek konular arasındadır.

Tezin ikinci bölümünde psikolojik iklim kavramı açıklanacak, iklim ve iklim boyutları detaylı olarak incelenecektir. Buna ek olarak örgüt iklimi, örgüt kültürü

kavramlarına değinilecek psikolojik iklimin hangi noktalarda bu kavramlardan ayrıldığı açıklanacaktır. İkinci bölümde aynı zamanda işi benimseme, yetkilendirme, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans gibi bireyin iş çevresiyle ilgili algılarından çok etkilenen kavramlar ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde literatüre dayalı olarak incelenen bireylerin psikolojik iklim algılarının, bütün olarak ve her bir alt boyutu açısından sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi, gerçekleştirilen alan araştırmasıyla elde edilen verilere dayalı olarak incelenmiştir. Çalışma ülkemizde özel sektörde çalışanlar arasında gerçekleştirilmiş olan alan araştırması; her bir çalışanın psikolojik iklim, üstlerinin ise çalışanların sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirme ve görüşlerinin belirlenmesini içermektedir. Psikolojik iklim küçük çaplı işletmelerde farklılaştığından, araştırma orta ve büyük ölçekli şirketlerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırları, modeli, veri toplama araçları, bulguları ve sonuçları bu bölümde açıklanacaktır. Son olarak, araştırma bulguları yorumlanarak genel bir değerlendirme yapılmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA ve SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1 SOSYAL KAYTARMA

1.1.1 Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Tanımı

Literatürde Cohen Ledford ve Spreitzer (1996), Wisner ve Feist (2001) gibi birçok araştırmacı, grup çalışmasının genel iş sonuçlarını olumlu etkilediği, daha yüksek kalitede üretim sağladığı, iş gücü devir oranını düşürdüğü ve daha az devamsızlık oranı gibi yararlarından söz etmektedirler. Son yıllarda, özellikle global örgütlerde, iş süreçlerinde karmaşıklığın artması, grup çalışmalarının karmaşık problemlerde çoklu bakış açısı sağlaması bakımından, grup çalışmalarına olan eğilimi arttırmış ve grup çalışmalarını daha yaygın hale getirmiştir.¹

Birçok müşterek aktivite ancak başkalarıyla çalışarak gerçekleşmektedir. Spor takımları, müzik orkestraları bireysel çabaların, bilginin ve yeteneğin toplamıyla tek bir kişinin ulaşamayacağı sonuçlara ulaşmaktadır. Günümüzde projeler gruplara göre düzenlenmekte, çalışma çevrelerinde grup kullanımı yaygın hale gelmektedir. Bütün bu durumlarda bireylerin bir arada çalışırken kaynaklarını nihai ürünü elde etme yararı için kullanacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle Latane, Williams ve Harkins'in belirttiği gibi "many hands make light the work" (1979) ("bir elin sesi var iki elin sesi var") atasözü grup çalışmalarının en temel faydasını ifade etmektedir. Bununla birlikte Latane ve diğerleri (1979) bu eski deyişin nasıl bir ikinci ve daha farklı anlamı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Deyişte belirttiği gibi birçok el işi hafifletmekte, bir başka vurguyla kişiler grup olarak çalıştıklarında birçok birey

¹ Jasmine Tata, "The Influence On Accounts Of Perceived Social Loafing In Work Teams", **The International Journal Of Conflict Management**, C. XIII, No:3, 2002, s.292

yaptığı işi hafifletmekte/azaltmakta yani her kişi bireysel olarak çalıştığından daha az çalışmaktadır.²

Grup çalışmaları, bireylerin tek başına başaramayacakları birçok görevi kolektif çalışma sayesinde başarma imkanı sağlamakla birlikte, aynı zamanda bir takım fonksiyonel olmayan özelliklere de sahiptirler. Bu özelliklerden biri, kişinin yalnızken birey olarak gösterdiği performansın aksine, grup içinde kişisel performansını daha az göstermesi, yeterli çabayı göstermekten kaçınmasıdır. Bu olay ilk defa Ringelmann (1913) tarafından tanımlanmış ve akabinde Latane, Williams ve Harkins (1979) tarafından “sosyal kaytarma” (**social loafing**) olarak adlandırılmıştır.³

Sosyal kaytarma, bireylerin ortaklaşa çalışmalarda gösterdikleri motivasyon ve çabalarının, bireysel çalışmalarındaki veya ortak etkinliklerdekine göre azalması durumudur. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, “ortaklaşa çalışmak” ile “ortak etkinlik” kavramları farklı anlamlar içermektedir. Bireyler ortaklaşa çalışırken, tek bir ürün elde edebilmek için, yaptıklarını diğer bireylerin yaptıklarıyla birleştirmekte ve diğer gerçek veya sözde grup üyeleriyle birlikte çalışmaktadırlar. Ortak etkinliklerde ise bireyler yine diğer gerçek veya farazi grup üyeleriyle çalışmakla birlikte, bu sefer nihai ürün için sağladıkları katkı diğer bireylerinkiyle birleştirilmemektedir. Buna göre, yapılan tanımdan, sosyal kaytarmanın “ortaklaşa çalışma”da ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Sosyal kaytarma kavramını ilk kez kullanan Latane, Williams ve Harkins (1979), verimlilikte önemli düşümlere sebep olan ve bireysel değil topluluk halinde çalışırken ortaya çıkan bu olguyu, yarattığı sıkıntılardan yola çıkarak “toplumsal bir hastalık” olarak nitelendirmişlerdir.⁴

Sosyal kaytarmanın; grup düşüncesi, hedeflere aşırı itaatkarlık, lidere aşırı bağımlılık, sorumluluğun yayılması ki bu sosyal kaytarmayı ortaya çıkaran nedenlerden biri olabilir; takım çalışmasının beş büyük görünmez tehlikesinden biri

² Silvia Bonaccio, “The Effect Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Social Loafing”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The John Molson School Of Business, Temmuz 2002, s.2

³ Roger George Hoffman, “Overcoming Social Loafing Through Goal Setting And Feedback”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University, 1992, s.2

⁴ Burcu Ilgın, “Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.VI , No:3, 2013, s. 242

olduğu ileri sürülmektedir (Kayes, Kayes & Kolb, 2005). Grup büyüklüğü, sosyal kaytarmayı ortaya çıkaran ilk faktör olarak belirlenmiş çünkü öncelikli olarak sosyal kaytarma çalışmalarında kişi sayısı artan gruplarda verimlilik kaybından söz edilmiştir.⁵

Bu alanda ilk çalışmaları yapan Ringelmann'ın orijinal deneylerinde farklı büyüklükteki gruplarda bulunan çalışanlara bir ipi bütün güçleriyle çekmeleri söylenmiş; ne kadar güç harcadığı da uzama kısalma ölçüsüyle bulunmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar harcanan çaba ile grup büyüklüğü arasında ters ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada deneklere teker teker bir ipe bütün güçleriyle asılmaları söylenmiş ve ortalama olarak her birinin 138.6 pound (1pound=453 gram) çektiği saptanmıştır. Daha sonra bir ipe üç deneğin birlikte asılması istenmiştir. Ringelmann deneklerin ortalama güçlerini kullanmaları halinde tek tek çektikleri ağırlığın üç misli daha fazla ağırlık çekebileceklerini düşünmüştür. Ancak üç denek ortalama çekme güçlerinin 2.5 katını çekebilmişlerdir. Sekiz deneğin birlikte ipi çekmesi istendiğinde ise yalnızca 545.6 p. yani ortalama bireysel çekiş gücünün 4 katı kadar ağırlık çekebildikleri gözlemlenmiştir.⁶

1913 yılında Ringelmann'ın deneyinin yayınlanmasının ardından, araştırması Alman literatüründe ve İngiliz yayınlarında sıklıkla alıntılanmıştır. İlk olarak Moede (1927) Ringelmann'dan alıntı yapmadan, Ringelmann'ın çalışmalarını kapsayan bir çalışma yapmış ancak çalışmasında Ringelmann'ın çizimlerini kullanmıştır. Kravitz ve Martine'e göre alıntı yapılmaması, Moede'nin çizimlerden bahsederken "biz" kelimesini kullanması sonraki birçok araştırmacıyı Ringelmann ve Moede'nin bir çalışma ilişkileri olduğuna dair hatalı bir varsayıma sahip olmalarına neden olmuştur.⁷

⁵ Kwan-Hang (Paul) Sin, "Social Loafing In Virtual Collaborative Decision Making: Relationship Among Media Richness, Media Synchronicity, Group Performance And Individual Effort", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Walden University, August 2010, s.21

⁶ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2004, s.213

⁷ Sherry L. Piezon, "Social Loafing and Free Riding In Online Learning Groups", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University, Spring Semester, 2011, s.9

Günümüz sosyal kaytarma çalışmalarının çoğu Ringelmann'ın araştırmalarından esinlenmiştir. Güncel çalışmalarla Ringelmann'ın verileri arasındaki en büyük fark, bireysel performans ile grup büyüklüğü arasındaki fonksiyonun şeklindedir. Ringelmann senelerce, dönemin diğer grup performansı üzerine yapılan araştırmalarıyla tutarlı, ancak günümüz grup etkileri üzerine olan veri ve teorilerle tutarsız olarak, doğrusal bir ilişkiden bahsetmiştir. Ingham ve diğerleri (1974) ve Latane ve diğerlerinin (1979) yaptıkları daha güncel çalışmalarda ise fonksiyonun şekli eğri şeklindedir. Bununla birlikte, günümüzde de rekabet veya bir başka faktörün fonksiyonu eğriden doğrusal fonksiyona çevirebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.⁸

Latane, Williams ve Harkins (1979); Williams (1977); Harkins, Latane ve Williams (1980); Petty, Harkins ve Williams (1980) yaptıkları bir dizi deneyde, hem alkışlama, tezahürat gibi fiziksel görevlerde hem de davranış değerlendirme gibi bilişsel görevlerde katılımcıların gruplarda daha az çalıştıkları ortaya konmuştur. Latane, Williams ve Harkins üç sürecin sosyal kaytarmanın nedenini açıkladığını ileri sürmüşlerdir:

- 1) Teşhis edilebilirlik - bireyler yaptıklarının teşhis edilebilir olduğunu hissedemediklerinde yeteri kadar çok çalışmamaktadırlar.
- 2) Kontrol - bireyler grup ürünü veya alacakları ödülleri üzerinde daha az kontrole sahip olduklarını hissettiklerinde yeteri kadar çok çalışmamaktadırlar.
- 3) Sorumluluk - bireyler grup performansı için kendilerini daha az sorumlu hissettiklerinde yeteri kadar çok çalışmamaktadırlar.⁹

Steven J. Karau ve Kipling D. Williams da sosyal kaytarma üzerine yapılan 78 araştırmanın bir meta analizi yapmış ve sosyal kaytarmanın grup çalışmalarında çok yaygın olduğunu ortaya koymuşlardır. Analizde, aynı zamanda sosyal kaytarma davranışında aracı rol oynayan bir çok değerken olduğu belirtilmiş, görevin anlamlılığı, kültür, iş arkadaşının performansı ile ilgili beklentiler, bireyin

⁸ David A. Kravitz, Barbara Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article", **Journal Of Personality And Social Psychology**, C. L, No:5, 1986, s. 940

⁹ Kipling David Williams, "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing in Simulated Word Processing Pools", Yayınlanmamış Doktora Tezi The Ohio State University, 1981, s.6

performansının değerlendirilme ihtimali sosyal kaytarmayı etkileyen önemli faktörler arasında sayılmıştır.¹⁰

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda, sosyal kaytarmaya yol açan nedenler arasında, tembellikten düşük özsaygıya çeşitli faktörler belirtilmiştir. Bununla birlikte, Grieb ve Pharr (2001) sosyal kaytarmanın gerçek nedenlerinin daha karmaşık veya göze zor çarpan nedenler olabileceğinden bahsetmektedirler. Sosyal kaytarmanın bir açıklamasında da sosyal kaytarma yapan bir grup üyesinin diğer grup üyelerini sosyal kaytarma yapmaya yönlendirebileceği belirtilmektedir. Örneğin, kaytarıcı olmayanlar bir veya daha fazla kaytarıcının çaba eksikliği yüzünden başarısızlığa mahkum bir projede çalışarak zamanlarını harcamak istemeyebilirler.¹¹

Karau ve Williams (1993) aynı zamanda üniversite öğrencilerinin orta okul öğrencilerinden veya kurumsal çalışanlardan daha çok kaytarma yaptıklarını bulmuştur. Yapılan çalışmalarda katılımcılar, çalışmanın amacı konusunda performansı veya çabayı ölçümleme dışında bir konuyla bilgilendirildiklerinde, daha çok kaytarma eğilimi göstermişlerdir. Bu sonuçtan yola çıkarak araştırmacılar, sosyal kaytarma araştırmalarında aldatici bir ön hikayenin gerekliliğini vurgulamışlardır.¹²

Bireylerin grup çalışmasıyla ilgili düşünceleri kişiler arasında değişkenlik gösterebilir. Kimileri verimli iş sonuçları için grupları çok önemli görürken, kimileri ise grupları genel olarak olumsuz özellik ve sonuçlarıyla değerlendirebilirler. Bireylerin gruplar hakkındaki düşünceleri onların grup faaliyetlerine ve sonuçlarına verdikleri değerde önemli bir rol oynayacağı gibi, bireyin toplu görevlere katılma ve katkı sağlama isteğinde de etkili olmaktadır.

¹⁰ Steven Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: A- Meta Analytical Review And Theoretical Integration", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXV, No:4, October 1993, s. 681

¹¹ Pradeep K. Tyagi, "Expectancy Theory and Social Loafing In Marketing Research Group Projects", **The Business Review**, Cambridge, C.XIV, No 2, Summer 2010, s. 23

¹² James A. Suleiman, "Inflencing Social Loafing in Electronic Workgroups", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Georgia, Athens, Georgia, 1998, s.20

Steven J. Karau ve Abdel Moneim M.K. Elsaid “Grup Hakkındaki Düşünceler” ile ilgili 327 işletme öğrencisi ile yaptıkları araştırmada (2008) 16 ifadeden oluşan ‘Grup Hakkındaki Düşünceler’ ölçeğini geliştirmek ve değerlendirmek için üç çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda grup hakkında olumlu düşünceye sahip olan bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermedikleri, ancak grup ile ilgili olumsuz düşünceye sahip olanların sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.¹³

‘Grup Hakkındaki Düşünceler’ ölçeğini bir başka çalışmada kullanan Karau, Elsaid ve Michalisin bu ölçeğin bireyin sosyal kaytarma davranışı gösterme olasılığını ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. İşe alım sürecinde ölçekten yüksek skor alan bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermedikleri belirlenmiş ve anlamlı olduğunu düşündükleri bir görev gerçekleştirirken yalnız çalışmalarına kıyasla grup içinde daha iyi bir performans gösterdiklerini ortaya konmuştur. Bunun tersine, ölçekten düşük skor alan kişilerin iş süreçlerinde sosyal kaytarma yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ‘Grup Hakkındaki Düşünceler’ ölçeğinin bireylerin gerekli performansı gösterip göstermeyeceklerini belirlemede önemli bir araç olabileceği araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.¹⁴

Abdel Moneim M.K. Elsaid grup inançları ve görev anlamlılığının sosyal kaytarma üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, katılımcıların yüksek derecede anlamlı görevlerde çalıştıklarında ve grup hakkında olumlu inançları olduğunda sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimlerinin belirgin düzeyde azaldığını belirtmiştir. Elsaid çalışmasında Kolektif Çaba Modelinden yola çıkarak sonucun değerini arttırarak sadece sosyal kaytarmanın azalabileceği veya elimine edilebileceği değil, aynı zamanda bireylerin bir göreve yüksek değer veya anlam yüklediklerinde de motivasyon kazancı yaratma olasılığından bahsetmiştir. Çalışmanın sonucunda, aynı zamanda görev anlamlılığı ile olumlu grup inancı

¹³ Steven Karau, Abdel Moneim M.K. Elsaid, “**Individual Differences In Beliefs About Groups**”, Group Dynamics: Theory, Research And Practice, C. XIII, No:1, 2009, ss.1-10

¹⁴ A.e, s.11

birleştğinde bireylerin müşterek yaptıkları bir görevde toplu halde yaptıkları ancak işbirliğine dayanmayan bir görevden daha çok motive oldukları görülmüştür.¹⁵

Sosyal kaytarma davranışı, grup olmanın ortaya çıkardığı fonksiyonel olmayan bir özelliktir. Trytten (2005) sosyal kaytarma yapan bir kişinin grup içerisinde daha az çalıştığını ve çoğunlukla görevinin gerektirdiği teknik becerileri öğrenmediğini veya uygulamadığını ifade etmektedir. Smith ve diğerleri de (2001) sosyal kaytarma davranışı gösteren kişiyi, diğerlerinin yaptığı çalışmalardan yararlanan kişi olarak tanımlamaktadırlar.¹⁶ Bu nedenle sosyal kaytarma davranışını sadece iş hayatında örgütlerde değil, her tür grup çalışmasında ortaya çıkacak bir davranış olarak değerlendirmek gerekmektedir. Örneğin, sınıf ortamında bir öğrencinin grup çalışmasına az katkı sağladığında veya hiç katkı sağlamadığında sosyal kaytarma görülmektedir.

Öğrenciler arasında yapılan araştırmalarda da grup projelerinde ortaya çıkan en büyük sorunlardan birinin kaytarma olduğu belirlenmiştir. Abernethy, Lett (2005), Mc Corkle ve diğerleri (1999), McLaughlin ve Fennick yaptıkları çalışmalarda bir çok öğrencinin sosyal kaytarma yapan kişilerle ilgili deneyime sahip olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Abernethy ve Lett (2005) 70 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada öğrencilerin memnuniyetlerinde belirleyici olan en önemli ikinci faktörün, grupta ‘bedavacı problemi’ olmaması olduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁷

Öğrenciler arasında sosyal kaytarma davranışının nedenleri, iş çevresinde sosyal kaytarmaya neden olan etmenlerden bazı noktalarda farklılaşmaktadır. D.L. Williams ve diğerleri sosyal kaytarmayı öğrencinin tembel ve işten kaçma eğilimi olmasına bağlamışlardır. Bununla birlikte, sosyal kaytarmanın esas nedenleri çok daha

¹⁵ Abdel Moneim M.K. Elsaid, “The Effects Of Group Beliefs and Task Meaningfulness On Social Loafing”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Southern Illinois University Carbondale, August 2005, s.75

¹⁶ Vreda Pieterse, Lisa Thompson, “Academic Alignment To Reduce The Presence Of ‘Social Loafers’ And ‘Diligent Isolates’ In Student Teams”, **Teaching in Higher Education**, C. XV, No: 4, August 2010, s.356

¹⁷ Curt J. Dommeyer, “Using the Diary Method to Deal With Social Loafers on the Group Project: Its Effects on Peer Evaluations, Group Behavior, and Attitudes”, **Journal of Marketing Education**, August 2007, s.175

karmaşıktır. Shepperd (1993) bunu düşük öz güvenden kaynaklanabileceğini, Albanese ve Van Flet (1995), Shepperd ve Wright (1989) bunun teşvik eksikliğine bağlı olabileceğini, Willams ve Karau (1991) eşli çalışmalarda kişinin eşinin performansına dair yüksek beklentisinden veya baskın eşlerin diğerlerinin katkı sağlamasına izin vermemesinden doğabileceğini belirtmişlerdir. Bir başka tanımlama, sosyal kaytarma davranışında bulunan bir eşin, diğerinin sosyal kaytarma yapmasına öncülük ettiği yönündedir.¹⁸

Beatty, Haas ve Sciglimpaglia (1996) tarafından grup projelerinde sosyal kaytarmanın öğrencilerin tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada ise öğrenci bakış açısıyla sosyal kaytarmanın grup projelerinde karşılaşılan en büyük zorluklardan biri olarak görüldüğü belirtilmektedir. Sosyal kaytarıcılar paylarına düşen sorumluluktan daha az katkıda bulunmakta ve diğer üyelerin çabalarından faydalanmaktadırlar. Aynı zamanda sosyal kaytarıcılar, ortak bir hedef için grup üyelerinin çabaları toplandığında, bireysel olarak gösterdiklerinden daha az çaba gösterme eğilimindedirler.¹⁹

Araştırmacılar öğrencilerin tam performanslarıyla grup projesine katılmamalarının bir çok nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Öğrenciler, grup projesini eksik anlayabilir ve bunun ortaya çıkmasından korkabilirler veya az iddialı öğrenciler daha az konuşmayı tercih edebilirler. Bazı öğrenciler ise çabalarının bir önemi olmadığına ve grup projesine katkıda bulunup bulunmadıklarını kimsenin bilmeyeceğini inanabilirler. Sosyal kaytarmanın ortaya çıkma nedenleri bir yana, araştırmacılar kaytarma davranışının sadece kaytarmada bulunan kişiyi değil o kişinin içinde bulunduğu tüm grubu etkilediğine işaret etmektedirler.²⁰

Olson (1965) küçük gruplarda her bir bireyin, grup görevini başarmada daha büyük bir katkı sağladığını belirtmiştir. Bununla birlikte grup büyüklüğü arttıkça her üyenin

¹⁸ A.e, s.175

¹⁹ Praveen Aggarwal, Connie L. O'Brien, "Social Loafing On Group Projects: Structural Antecedents And Effect On Student Satisfaction", **Journal Of Marketing Education**, C. XXX, No: 3, December 2008, s.256

²⁰ A.e, s.257

sağladığı katkının etkisi azalmakta ve bütünün giderek daha küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Orbel ve Dawes (1981) ile benzer olarak Albenese ve VanFleet (1985) bu fikre katılarak bireyin grup görevini başarmada kendi katkısına ihtiyaç olmadığını düşündüğünde, çabasını azaltarak göstermesi gereken performanstan daha azını gösterdiğini belirtmektedirler.²¹ Buna dayanarak Orbell ve Dawes de sosyal kaytarma etkisini başkalarının hiçbir çaba sarf etmeden sonuca ortak olmalarından duyulan korku olarak tanımlamışlardır.²²

Literatür, sosyal kaytarıcıların varlığını tanımakta ama sosyal kaytarıcının tersini tanımlamamaktadır. Sosyal kaytarmanın tam zıddını tanımlayan bir terim olmadığından Vreda Pieterse ve Lisa Thompson yaptıkları çalışmada çalışkan kişinin yalnızlaşmasını kullanmışlardır. Çalışan kişinin yalnızlaşması, bireyin yalnız çalışma isteği olması, gösterdiği çabayı kendi başına arttırması ve sadece kendi görevini değil diğerlerinin görevlerini de yaparak projeyi kurtarma çabası içinde olmasıdır. Bu kişi, işlerini nasıl delege edeceğini bilmez ve bir projeyi bitirmek için gerekli sosyal becerileri uygulayamaz. Aynı zamanda yalnızlaşan birey, diğerlerinin görevini de kendi üstlendiğinden takım arkadaşlarının teknik beceriler ve deneyim kazanmasını engeller.²³

Vreda Pieterse ve Lisa Thompson'ın yaptıkları çalışmada, bilgisayar mühendisliği öğrencileri arasındaki işbirliği incelenmiş; takımlar akademik yetenekleri açısından homojen ve heterojen olarak gruplandırılmıştır. Çalışma yirmi bir takımla gerçekleşmiş; altı takım dört üyeye, üç takım altı üyeye ve kalan on iki takım ise beşer üyeye sahip olmuştur. Bu takımlarda sosyal kaytarma var olmakla birlikte, "çalışkan kişinin yalnızlaşması" da görülmüştür. Çalışma sonucunda her iki durumun da takımlarda işlev bozukluğuna yol açtığı belirlenmiştir.²⁴

²¹ Debra R. Comer, "A Model Of Social Loafing In Real Work Groups", **Human Relations**, C.XLVIII, No: 6, June 1995, s.651

²² Mel. E. Schnake, "Equity in Effort: "Sucker Effect" in Co-Acting Groups", **Journal of Management**, C.XVII, No:1, 1991, s.42

²³ Vreda Pieterse, Lisa Thompson, **a.g.e.**, ss.356-357

²⁴ **A.e.**, ss.355-366

Vreda Pieterse ve Lisa Thompson çalışmalarında sosyal kaytarma ve çalışan kişinin yalnızlaşmasını birbiri ile ilişkili olduğunu tanımlamışlardır. Pieterse ve Thompson'a göre, bir takımda bir kişinin tek başına çalışan olması diğer üyenin sosyal kaytarmasıyla sonuçlanmaktadır. Çalışkan kişi tek başına, algıladığı sosyal kaytarmadan dolayı her şeyin üstesinden gelmeye çalışmakta çünkü kendisinin işi yapacak tek insan olduğuna inanmaktadır. Bu çalışmada aynı zamanda takım üyeleri tek başına diğerlerinden daha iyi yazılımcı olduklarına inandıklarında ve projenin en önemli kısmının yazılım olduğunu düşündüklerinde çalışan kişinin yalnızlaşması görülmüştür. Kendilerini işin önemli kısmını başarmaya yeterli gören kişiler, yeteri kadar yetenekli görmediği diğer takım üyelerini dışlamaktadırlar.²⁵

Araştırmanın sonucunda Vreda Pieterse ve Lisa Thompson takım performansı için birçok faktörün etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin kendi takımlarını seçmeleri ve bu takımların beş kişilik üyelerden oluşan takımlar olmaları, öğrencilerin takım çalışması becerisini geliştirmek ve deneyim kazanmaları için ideal çevre olarak ifade edilmiştir. Sosyal kaytarma, bir öğrencinin diğerlerinin ona davranışlarından ötürü kendini uyumsuz hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bir çok örnekte sosyal kaytarma katılımcılar arasındaki akademik farklılığın bir sonucudur. Vreda Pieterse ve Lisa Thompson öğrencilerin sosyal kaytarma yapmalarını önlemek ve yalnız çalışan olmamaları için, grup içinde akademik ayrılıkları engellemek ve yazılım yeteneğindeki algılanan farklılıkları ortadan kaldırmak gerektiğini belirtmişlerdir.²⁶

Bu veriler ışığında, sosyal kaytarma davranışı özetle, kişinin bireysel olarak gösterdiği çabadan grup içinde daha azını göstermesi olarak tanımlanabilir. Sosyal kaytarma, çoğu zaman iş sonuçları bireysel olarak değerlendirilemediğinde ortaya çıkan bir davranış türüdür. Bu davranışın ortaya çıkmasında gruptaki kişi sayısının önemi, sayı fazlaştıkça kişilerin görev görünürlüğünün azalmasından kaynaklanmaktadır. Birey kalabalık gruplarda iş sonuçlarının diğerlerinden ayırt edilemeyeceğini düşündüğünde, yaptığı işi önemsiz olarak değerlendirmekte, çaba harcamayı gereksiz görmekte ve sonuç olarak sosyal kaytarma yapmaktadır. Bireyin

²⁵ A.e., ss.355-366

²⁶ A.e., ss.355-366

çaba harcaması için, göstereceği çabanın belirli iş sonuçlarını sağlayacağına inanması ve bu iş sonuçlarına değer vermesi gerekmektedir. Bireyin çaba göstermesi, aynı zamanda içinde bulunduğu grubun özelliklerine, grupla ilgili düşüncelerine ve de iş arkadaşının performansı ile ilgili beklentisine bağlıdır. Birey arkadaşının kendisi kadar çaba göstermediğini düşündüğünde, bu durumu eşitlemek için kendi çabasını azaltmakta ve sosyal kaytarma yapmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı incelenirken, özellikle kişiler arası etkileşimin bu davranışın ortaya çıkmasında veya engellenmesinde önemini vurgulamakta fayda görülmektedir.

1.1.2 Sosyal Kaytarma Davranışından Doğan Diğer İki kavram: Bedavacı Etkisi ve Asalaklık/Uyanıklık Etkisi

Sosyal kaytarma davranışı grup içinde olmaktan, durumsal ve bireysel bazı özelliklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin araştırmalar aynı zamanda grup üyelerinin diğer üyelerin göreve ilişkin yeteneklerini ve çabalarını değerlendirerek, kendi davranışlarını diğer üyelere göre belirlediklerini ortaya koymuştur. Bireyler diğerlerinin katkısının grup performansı için yeterli olduğunu düşündüğünde sosyal kaytarma eğilimi göstermektedir. Bireyin grup içinde başarabileceğinden daha az çaba sarf etmesi olarak ortaya çıkan bu davranış, literatürde “bedavacı problemi” (**free rider effect**) ve “asalaklık veya uyanıklık etkisi” (**sucker effect**) gibi terimleri de beraberinde getirmiştir. Buna karşılık bazı araştırmalar, bireylerin üyesi olduğu grupta yeterli beceri ve motivasyonun olmadığını düşündüklerinde kendi çabalarını arttırarak sosyal telafi davranışı da gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Kerr ve Bruun çalışmalarında bedavacı etkisi ve asalaklık/uyanıklık etkisini incelemiştir. Kerr'e göre sosyal kaytarma davranışı gösteren bireyler işi gerçekleştirmek yerine bilinçli olarak yapmamayı tercih etmektedirler. Bunun iki sık görülen şekli bedavacı etkisi ve asalaklık/uyanıklık etkisidir. “Bedavacı etkisi” (**free rider effect**) grup üyelerinin grup başarısı için çaba harcamalarının gereksiz olduğu inancı arttıkça, bireylerin daha az çaba sarf etmelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu etki

altında bireyler, diğer grup üyelerinin kendi eksiklerini tamamlayacağı varsayımıyla göstermeleri gereken performanstan kaçınmaktadırlar. Kerr ve Bruun grup çalışmalarında performans düşüş nedenlerini incelemişlerdir. Çalışmalarında grup motivasyonunu düşürücü etkisi olan bedavacı etkisine odaklanan araştırmacılar; çalışmalarının sonucunda grupta bireyler tamamen teşhis edilebilir olduğunda bile, bedavacı etkisinin bireylerde motivasyon düşüklüğüne yol açtığını belirtmişlerdir.²⁷

Asalaklık veya Uyanıklık etkisi (**sucker effect**) ise, bedavacı etkisine karşılık olarak oluşan, normalde tüm performanslarıyla çalışan bireylerin kendilerini bedavacı grup üyelerinden korumak amacıyla ortaya çıkmaktadır. Kerr, asalaklık/uyanıklık etkisinin bireyler üzerindeki olumsuz etkisini üç nedene bağlamaktadır. Öncelikle başkalarının bedavacılık yapması eşitlik normunu ihlal eder. Adams (1963), Carrel ve Dittrich (1978), Goodman ve Friedman (1971), Hseman, Hatfield ve Miles (1987), Pitchard (1969) gibi birçok araştırmacı bireyin diğerlerinin daha az çaba gösterip veya daha az girdi sağlayıp aynı ödülleri almasına hassas olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak bu durum, herkesin eşit paylaşımına sahip olması gerektiğine dair sosyal sorumluluk normunu ihlal etmektedir.²⁸

Kerr'in belirttiği son neden, sosyal kaytarma yapanların hiçbir çaba göstermeden sonuca ortak olmaları, karşılıklılık normunu ihlal etmeleridir. Bireyler, kendi katkılarının dolaylı bile olsa tüm grup üyelerine katkı sağladığını düşünebilirler. Bu nedenle onlar diğerlerinin yararı için çalıştıklarında, diğerlerinin de buna karşılık vermek gibi bir sorumluluğu olmalıdır.²⁹ Kerr'in ortaya koyduğu bu nedenlerden yola çıkarak sosyal kaytarma yapan bireylerin, diğer grup üyelerinin kaytarma yapmasına yol açtıkları ve gruptaki bedavacı etkisinin asalaklık/uyanıklık etkisine neden olduğu söylenebilir.

²⁷ Norbert L. Kerr, Steven E. Bruun, "Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free-Rider Effects", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol XLIV, No: 1, 1983, ss.78-93

²⁸ Mel. E. Schnake, **a.g.e.**, s.42

²⁹ **A.e.**,s.42

Latane ve arkadaşlarının sosyal kaytarma üzerine yaptıkları bir araştırmada katılımcılara alkışlama görevi verilmiş ve farklı grup büyüklüklerinde katılımcılardan bireysel olarak çıkarabildikleri en yüksek gürültüyü çıkarmaları istenmiştir. Grup büyüklüğü ile çıkarılan kişi başı gürültü negatif bir fonksiyon oluşturmuş, kişi sayısı arttıkça kişi başına düşen çıkarılan gürültü miktarı azalmıştır. Bununla birlikte, bu katılımcılara belirli bir görev verilmediği sadece ellerinden gelenin en iyi yapmaları söylenmiştir. Hedef belirleme ile ilgili çalışmalar kendini aşmasını gerektiren hedeflerde bireylerin en yüksek çabayı harcadığını, ‘en iyisini yap’ gibi belirsiz hedeflerde aynı derecede çaba göstermediklerini ortaya koymuştur. Kerr ve Bruun (1983) bir grup çalışmasında belirli hedeflere sahip olmayan bireylerin başkalarının çabaları üzerinden bedavacı davranacağını belirtmişlerdir. Kerr de (1983) eşli gruplarda, eşi bedavacılık yapan bireyin motivasyonun düşeceğini ifade etmiştir.³⁰

Sosyal kaytarma, ekonomi teorilerinde de benzer olarak bedavacı problemi olarak yer almaktadır. Ekonomik terimlere göre uyanık olan kişi gruba katkı sağlamaktan çok, zarar veren kişidir. Bir çok ekonomist kar paylaşım sisteminde yer alan, verimliliğin artmasına bağlı bireyin bundan bir pay almasına şüpheyle yaklaşmaktadır. Bu sistem içinde birey gösterdiği çabayı arttırmasa bile, diğerlerinin çabalarını arttırmalarından dolayı fazla kazanmakta ve bir “bedavacı”ya dönüşmektedir. Bununla birlikte kar paylaşım sistemlerinin savunucuları bu sistemlerin kaytarmayı ve bedavacılığı caydıracak bazı dinamiklere sahip olduğunu ileri sürerler. Örneğin, Fitzroy ve Kraft (1986) çalışanların ekonomik refah düzeylerinin azami seviyeye çıkarıldığı ve bedavacılığın asgari düzeye indirildiği koşullarda çalışanlar arasında grup normu olarak yüksek verimlilik değeri oluştuğu ve çalışanların bu normlara bağlılığı gözettiklerini savunmaktadırlar.³¹

Kerr (1983) bir çalışmasında, bireylerin çaba eşleşmesi beklentisinin nedenlerini araştırmıştır. Yapılan deneyde, katılımcılara solunum metre aracına hava üfleme

³⁰ Tamao Matsui, Takashi Kakuyama, Mary Lou Uy Onglatco, “Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups”, **Journal of Applied Psychology**, C. LXXII, No:3, 1987, ss.407-408

³¹ Richard J. Long, “Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators”, **Relations Industrielles**, C.LV, No:3, Summer 2000, s.480

görevi verilmiş ve belirli bir performans seviyesine ulaşmak için bir eşle birlikte çalıştıkları söylenmiştir. Her denemede, her katılımcı kritik performans seviyesine ulaştığında grup başarılı değerlendirilmekte ve her bir birey 0.25\$ kazanmaktadır.³²

Kerr'in yaptığı araştırma sonucunda denekler yetenekli bir ortağın görevi başaramadığını deneyimlediklerinde kendi çaba seviyelerini düşürmüşlerdir. Kerr, bireylerin eşlerinin yetenekli ancak çalışma isteği olmayan kişiler olduklarını düşündüklerinden kendilerinin sadece % 75 çaba sarf ettiğini ortaya koymuştur.³³ Motivasyon kaybı ortağının yetenekli olduğunu bilen deneklerde, ortağının başarısızlığını yeteneksizliğine atfeden deneklere oranla daha yüksek olmuştur. Ortağının yetenekli olduğunu bilen ama başaramadığını deneyimleyen denek, mantıksal olarak ortağın yeteri çabayı göstermediğini düşünmüştür. Kerr'e göre: "Denekler bir bedavacıyı taşımamak ve asalaklık/uyanıklık etkisinden kendilerini korumak için açıkça görevde başarısız olmayı tercih etmektedirler".³⁴

Steiner grup performansı analizlerinde görevin niteliğinin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür. Steiner grup performansına kaynak sağlayan bireysel kaynaklar ile görev gereklilikleri ilişkisi üzerinde durmuş ve dört çeşit birime ait görev olduğunu belirtmiştir. Gruba ait çalışmalarda ortaya çıkan bu görev şekillerinden ayrık görev de, grup bir kişinin cevabını veya katkılarını seçmek zorundadır. Birleştirici görev grubun verimlilik seviyesi grubun en zayıf elemanına bağlıdır. Toplamsal görev grup ürünü grup üyelerinin katkılarının ortalamasıdır. İsteğe bağlı görev ise belirli bir yapıya sahip olmayan bir görevdir ve görevin gerçekleştirilebilmesi için grup üyeleri bireysel sonuçları istedikleri gibi birleştirebilmektedir.³⁵

Bu sınıflandırmayı daha iyi anlayabilmek için Robert Baron ve Norbert Kerr, yarışan 3 atletizm takımını örnek vermektedirler. A takımının atletlerinin yarışmayı 46

³² Jeffrey M. Jackson, Stephen G. Harkins, "Equity in Effort: An explanation of Social Loafing Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, C.XLIX, No:5, November 1985, s.1201

³³ *A.e.*, s.1201

³⁴ Mel. E. Schnake, *a.g.e.*, s.43

³⁵ Venugopal Balijepally, "Task Complexity and Effectiveness of Pair Programming: An Experimental Study", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Texas, Arlington, May 2006, s.30

saniye, 47 saniye, 47 saniye, 49 saniye, B takımı atletlerinin yarışmayı 44 saniye, 45 saniye, 49 saniye, 53 saniye, C takımı atletlerinin ise yarışmayı 45 saniye, 45 saniye, 46 saniye ve 51 saniye farz edildiğinde eğer ilk çizgiyi geçen atletin grubu yarışmayı kazandıysa bu ayrık bir görevdir ve B grubu kazanır. Eğer bir takımdaki tüm atletlerin yarışı bitirmeleri bekleniyorsa bu birleştirici bir görevdir; bu durumda A takımı kazanır. Eğer kazanan takımdaki her bir atletin skorlarının toplamı ile belirleniyorsa bu toplamsal bir görevdir, bu durumda C takımı kazanmaktadır.³⁶

Steiner'in tipolojisine göre, Kerr'in katılımcılara verdiği hava üfleme görevi, optimum görev olarak görülmektedir. Steiner'in (1972) tipolojisi üç soruyu temel almaktadır: görevin bölünebilirliği, miktarın mı kalitenin mi önemli olduğu ve bireyin işe katkılarının grup ürünü ile nasıl ilişkili olduğu. İşin bölünebilmesiyle ilişkili olarak görevler; bölünebilir görevler ve bölünmez görevler olarak ayrılabilirler. Bölünmez görevler tek bir iş sonucu verirler ve bu sonucun bir grup tarafından beraberce gerçekleştirilmesi gerekir. Görevde kalitenin mi, miktarın mı daha önemli olduğuna bağlı olarak ikiye ayrılmaktadırlar.³⁷ Bu doğrultuda Kerr'in yaptığı deney belirli bir performans seviyesi gerektirdiğinden optimum görev olarak görülmektedir. Buna ek olarak, gruptaki en iyi skor grup skorunu temsil ettiğinden görev ayrıştırıcı bir görevdir.

Her ne kadar çoğu sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırma "asalaklık/uyanıklık etkisini" toplamsal veya ayırıcı görevlerde incelemiş olmakla beraber, Mel .E. Schnake farklı olarak araştırmasında toplu halde çalışan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda "asalaklık/uyanıklık etkisini" araştırmıştır. Araştırmada iki genel yönetsel strateji olan hedef belirleme ve cezalandırmanın asalaklık/uyanıklık etkisini azaltma yetisi incelenmiştir. Araştırma 140 işletme öğrencisi üzerinde, toplam 6 grupta gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, toplu halde çalışan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda asalaklık/uyanıklık etkisinin ortaya çıktığını ve hem cezalandırmanın hem de hedef belirlemenin asalaklık/uyanıklık etkisini azaltmada

³⁶ Robert S. Baron, Norbert L. Kerr, **Group Process, Group Decision, Group Action**, 2nd edition, Buckingham, Philadelphia, Open University Press, 2003, s.40

³⁷ Venugopal Balijepally, **a.g.e.**, s.30

etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna ek olarak, hedef belirlemenin cezalandırmadan daha etkili olduğu M.Schnake tarafından vurgulanmaktadır.³⁸

Harkins ve Petty de yaptıkları deneyde grup üyelerinden bilgisayar ekranında beliren noktaları izlemelerini istemişlerdir. İki ayrı koşulda gerçekleştirilen deneyde, bir durumda her birey ekranın sadece belli bir bölgesine bakmakla yükümlü olmuş; diğer bir koşulda ise grup üyeleri ekranın aynı bölgesine bakarak ekranda çıkan noktaları belirlemede sorumluluğu paylaşmışlardır. Araştırmanın sonucunda katılımcılar bu imkanı sadece bireysel sonuçlarının teşhis edilemeyeceğini düşündüklerinde kullanarak bedavacı davranmışlar; aksine bireysel sonuçların teşhis edilebilir olduğunu düşündüklerinde ise, Kerr'in de (1983) belirttiği gibi, bedavacı davranma imkanını kullanmamışlardır.³⁹

Özetle, bedavacı etkisinin ortaya çıkışında daha çok iş özellikleri ve bireyin iş arkadaşının performansı ile ilgili beklentilerinin rol oynadığı söylenebilir. Birey yaptığı işin diğerleri ile birlikte değerlendirildiğini düşündüğünde, kendisinin bir fark yaratmadığına inanmakta ve çabasını önemsiz görmektedir. Bu da gruplarda bedavacı etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Grupta bedavacı etkisinin hissedilmesi grup motivasyonunu düşüren ve bireylerin tüm çabalarını göstermelerini engelleyen bir etki olarak değerlendirilebilir. Grupta bedavacı etkisi olduğu düşünüldüğünde, bedavacı olanların yükünü kaldırmamak için kendi çabalarını çekmekte ve ortaya asalaklık/uyanıklık etkisi çıkmaktadır. Asalaklık/uyanıklık etkisinin bedavacı etkisinden doğduğu, kişilerin grupta olan bedavacılara karşı kendilerini koruma ve diğerleri ile aralarında eşitlik sağlama isteklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bununla birlikte, algılanan kaytarma her zaman gerçek kaytarma olmadığından, asalaklık etkisinin ortaya çıkmasında bireyin grup arkadaşlarının performanslarıyla ilgili yanlış düşünceleri, bedavacı etkisi olmadan asalaklık/uyanıklık etkisine sebebiyet verebilir.

³⁸ Mel. E.Schnake, **a.g.e.**, ss.41-53

³⁹ Robert S. Baron, Norbert L. Kerr, **a.g.e.**, s.57

1.1.3 Sosyal Kaytarmanın İçsel ve Dışsal Kaynakları

Sosyal kaytarmanın laboratuvar ortamında ölçülmesiyle, gerçek örgütlerde ölçülmesi arasında kritik bir fark bulunmaktadır. Brief ve Aldag (1989) gerçek çalışma ortamında çalışanların temel motivasyon kaynağının maddiyata dayalı olduğunu belirtmişlerdir. Jahoda da (1981) aslında işin esas fonksiyonunun çalışana bir hayat sağlamak olduğunu dile getirmiştir. Rice, Phillips ve McFarlin (1990) çalışanın ekonomik edinimlerin olmayacağı bir işte çok uzun süreli çalışmayacağını ifade etmişlerdir. Jones, ekonomik olarak motive olmuş bireylerin ödül karşılığında çaba harcadıklarını ileri sürmüştür. Albanese ve Van Fleet (1985) de yöneticilerin genel olarak çalışanın çabasından ve onun grup içinde yaptıklarından haberdar olmadığı durumlarda çalışanın sosyal kaytarma yapmasının ekonomik olarak rasyonel olduğunu belirtmişlerdir.⁴⁰

Jennifer M. George, sosyal kaytarmayı faaliyetleri süren gruplarda incelemiş, sosyal kaytarmanın dışsal ve içsel kaynaklarını ve çalışma gruplarında bireysel çabalar üzerinde bunların birleşen etkilerini araştırmıştır. Williams, Harkins ve Latane (1981) sosyal kaytarmanın dışsal nedenlerinin, bireylerin genellikle grup üretimine katkısı teşhis edilemediğinde ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Böyle durumlarda Jones (1984) algılanan çaba, yaptırımlar ve ödüller arasındaki ilişki zayıfsa motivasyonun düşük olacağını vurgulamıştır. Lawler (1971) dışsal motivasyonun güçlü bir kaynak olduğunu ileri sürmüş, bununla birlikte Hackman ve Oldham (1980) çalışanların içsel olarak yaptıkları işle ilgili olmak istediklerini ifade etmişlerdir. İçsel motivasyon çalışanda yüksek olduğunda üstler uygun performans düzeyi gösterilip gösterilmediğini gözlemlemek zorunda kalmazlar. Bu düşünceyle tutarlı olarak, Harkins ve Petty (1982), Brickner, Harkins ve Ostrom (1986) bireyin görevini içsel olarak benimsemesinin sosyal kaytarmayı laboratuvar koşullarında ortadan kaldırmakta olduğunu ifade etmişlerdir.⁴¹

⁴⁰ Jennifer M. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing", **Academy of Management Journal**, C. XXXV, No:1, March 1992, s.193

⁴¹ **A.e.**, ss. 191-192

George içsel benimsemeyi (**intrinsic involvement**), yapılan işin anlamlı ve önemli olması ve bireyin çabalarının çalıştığı örgüt için önemli katkılar sağladığı ile ilgili inancı olarak tanımlamıştır. Sosyal kaytarma davranışının görülmesinde içsel benimsemenin önemini vurgulayan çeşitli araştırmalar yapılmakla birlikte, bazı araştırmacılar ise içsel benimsemenin sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında tek başına etken olmadığını ileri sürmüşlerdir.⁴²

George yaptığı araştırmada çalışanların görev görünürlüğü (**task visibility**) ve içsel benimsemelerini 221 satış elemanı ile ölçerken, sosyal kaytarma ile ilgili sonuçları ise çalışanların üstleriyle (26 kişi) değerlendirmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel bağlamda var olan çalışma gruplarında içsel ve dışsal kaynakların sosyal kaytarmayı etkilediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar daha önce Williams (1981) tarafından laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiş olan araştırmalarla tutarlılık göstermiş ve sosyal kaytarma görev görünürlüğü az olduğunda ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, görevin önemi, görevin anlamlılığı, katkı olarak tanımlanan içsel benimsemenin düşük olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışı görülmüş; bu sonuç da daha önce Brickner ve diğerleri (1986), Harkins ve Petty (1982) tarafından yapılan deneylerle tutarlı çıkmıştır.⁴³

Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışma ise Mark H. Anshel tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, deneyi altı bayan kürek çekme takımı ile gerçekleştirmiştir. Optimum motivasyon sağlamak ve katılımcıların görev görünürlüklerini arttırmak için araştırmadan önce tüm sporculara yalnız ve grup içindeki tüm performanslarının koçları tarafından değerlendirileceği belirtilmiştir. Araştırma sonucunda 1,5 dakika süren denemelerde sosyal kaytarma davranışı görülmemiş ancak denemeler 10 dakikaya uzatıldığında grupta sosyal kaytarma davranışı gözlemlenmiştir.⁴⁴

⁴² A.e, ss.191- 200

⁴³ A.e, ss.191- 200

⁴⁴Mark H. Anshel, "Examining Social Loafing Among Elite Female Rowers As A Function Of Task Duration And Mood", **Journal of Sport Behavior**, University of South Alabama, (Çevrimiçi) <http://wcmacki23.files.wordpress.com/2008/03/tacticalarticle.pdf> , 13 Eylül 2013

Deneyin sonucu, Hardy ve Latane'in daha önce ki bulgularını desteklemiştir. Mark H. Anshel, Hardy ve Latane'in belirttiği gibi sosyal kaytarmanın görevin önemsiz veya anlamsız görülmesi, içsel motivasyon eksikliği ve rekabet içermemesiyle kısıtlanmaması gerektiğini vurgulamıştır.⁴⁵ Araştırmanın sonucunda, fiziksel güç isteyen görevlerde katılımcıların belli bir süre sonra yorulmalarıyla ve aynı düzeyde güç sarf edememeleriyle sosyal kaytarmanın ortaya çıkabildiği görülmüştür. Bu sonuç, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında, görevin gerçekleşme süresinin de bir etken olabileceğini göstermektedir.

Silvia Bonaccio da içsel ve dışsal motivasyonun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelediği araştırmasını, ekonomi öğrencileri ve mezunları olmak üzere toplam 189 kişi üzerinde gerçekleştirmiş; çalışmada katılımcılar rastgele seçilerek, yalnız çalışma, bireysel çabaların teşhis edilebildiği grup çalışması, bireysel çabaların toplandığı grup çalışması olmak üzere üç ayrı koşulda çalışmışlardır. Katılımcılar laboratuara bireysel veya üçlü gruplar halinde gelmiş ve daha önce gerçekleştirilen birçok sosyal kaytarma araştırması temel alınarak çalışanlara bir beyin fırtınası deneyinde yer alacakları söylenmiştir.⁴⁶

Bonaccio çalışmasında motivasyonun sosyal kaytarma üzerindeki etkisine daha açıklık getirmeyi amaçlamıştır. Özellikle motivasyonu tek bir yapı olarak almamış kolektif çaba modelinde olduğu gibi özerklik kuramcılarının (ör., Ryan & Deci) ileri sürdüğü çok boyutlu tanımı kullanmıştır. Böylece iki temel motivasyon şekli içsel ve dışsal motivasyon teşhis edilebilirlikle sosyal kaytarma arasındaki ilişkide ara değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma, katılımcıların yalnız çalıştıkları durumda grup içinde çalışan katılımcılara göre daha çok ürettiklerini ortaya koymuş; bu sonuç, bireylerin grup içinde teşhis edilebilirlikleri yüksek olduğunda bireysel çalıştıklarında ürettikleri kadar çok üreteceklerini düşünen Bonaccio'nun varsayımına ters düşmüştür. Bu sonuç aynı zamanda, bireylerin kontrol altında çalıştıkları hissi minimum olduğunda daha yüksek performans gösterme eğiliminde

⁴⁵ A.e.,s.y.

⁴⁶ Silvia Bonaccio, a.g.e., ss.28- 60

olduklarını ileri süren Deci ve Ryan (1987) tarafından gerçekleştirilen içsel motivasyon araştırmalarıyla aynı doğrultudadır .⁴⁷

Sosyal kaytarmanın dışsal kaynakları bireyin iş sonuçlarına yaptığı katkılarının görölmesi ve değerlendirilmesi ile ilişkilidir. Belirli seviye çabanın, belirli iş sonuçları yaratması ve bu çabanın seviyesinin bir ödöl veya ceza ile ilişkili olması sosyal kaytarmanın dış kaynaklarını oluşturduğu söylenebilir. Sosyal kaytarmanın içsel kaynakları ise bireyin işi anlamlı ve önemli görme derecesi ile ilişkilidir. Sosyal kaytarma davranışı ile ilgili çalışmalarda özellikle dışsal kaynaklar dikkate alınmakla birlikte, içsel kaynakların da özellikle sosyal kaytarma davranışını engellemekte önemli bir rol oynadıkları söylenebilir.

1.1.4 Sosyal Kaytarma Ve Bireysel Farklılıklar

Sosyal kaytarmaya etken olan durumsal faktörlerle ilgili bugüne kadar birçok çalışma yapılmış; bununla birlikte bireysel farklılıkların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi daha az çalışmada incelenmiştir. Brian N. Smith, Natalie A. Kerr, Michael J. Markus, ve Mark F. Stasson sosyal kaytarma davranışında bireysel farklılıklar üzerine inceleme yapan araştırmacılar arasındadır. Araştırmacılar, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında bireylerdeki biliş ihtiyacı farklılıklarının etkisini incelemişlerdir. Çalışma 669 psikoloji öğrencisi üzerinde gerçekleşmiştir. Araştırma sonucu, biliş ihtiyacının sosyal kaytarma davranışında etkili olduğu varsayımını desteklemiştir. Araştırmada yüksek derecede biliş ihtiyacı duyan bireylerin asalaklık/uyanıklık görevinde sosyal kaytarma davranışı göstermedikleri gözlemlenmiş, bu görevin bilişsel bir görev olduğu bilgisi bireylere verilmemesine rağmen, katılımcılar bu görevi çaba sarf etmeye değer bulmuşlardır. Az biliş ihtiyacı duyan bireylerin ise, müşterek çalıştıklarında toplu halde çalışılan ancak işbirliğine

⁴⁷ A.e., ss.28- 60

dayanmayan çalışma ortamlarına oranla anlamlı derecede daha az çaba gösterdikleri görülmüştür.⁴⁸

Biliş ihtiyacı (**cognitive needs**), Cohen (1955) ve White (1959) tarafından tanımlanmış ancak bu tanım günümüzdeki araştırmalarda Cacioppo ve Petty'nin (1982) kavramsallaştırmasıyla daha çok yer almıştır. Biliş ihtiyacı, bireyin çaba gerektiren bilişsel işlemlerle ilgilenmesi ve bunlardan keyif alma eğilimidir. Yüksek biliş ihtiyacına sahip olan insanlar, içsel olarak motive olduklarından onları sosyal kaytarmaya yönlendiren durumsal faktörlerden daha az etkilenmektedirler.⁴⁹

Petty, Cacioppo ve Kasmer (1985) biliş ihtiyacının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışmada, katılımcılar bireysel olarak düşünsel veya kolektif olarak beyin fırtınası görevlerinde yer almışlardır. Beyin fırtınası görevinde düşük biliş ihtiyacına sahip olan kişiler, yalnız ortamlarda kolektif ortamlarda olduğundan anlamlı derecede daha iyi performans göstermişlerdir. Bununla birlikte yüksek biliş ihtiyacı olan kişiler, her iki ortamda da eşit derecede iyi performans göstermişlerdir.⁵⁰

Araştırmada, yüksek biliş ihtiyacına sahip bireylerin görevi daha anlamlı algılayacağı ve böylece daha iyi performans göstererek daha çok motive olacağı öngörülmüştür. Bu görüş, kolektif çaba modelini temel alarak, bireyler görevlerini anlamlı gördüklerinde ve içsel olarak ilginç bulduklarında sosyal kaytarmanın engellenebileceğini öne sürmüştür. Bununla birlikte Petty, Cacioppo ve Kasmer bu araştırmada görevin anlamlılığının ve kişisel benimsemenin sosyal kaytarmayı ortadan kaldıracığını ispatlamışlardır. Böylece biliş ihtiyacı yüksek kişiler; gerek kolektif, gerek yalnız olduklarında aynı çabayı göstermekte, bununla birlikte, kendilerini görevle ilişkili görmediklerinde kaytarma davranışında bulunmaktadır. Diğer taraftan düşük biliş ihtiyacına sahip kişilerin görevi nasıl algıladığına

⁴⁸ Brian N. Smith v.d., "Individual Differences In Social Loafing: Need For Cognition As A Motivator In Collective Performance", **Group Dynamics: Theory, Research, And Practice**, C. V, No: 2, 2001, ss. 152-157

⁴⁹ A.e.,ss.151-152

⁵⁰ A.e.,ss.151-152

bakmaksızın, sosyal kaytarma davranışından bulunacakları bu çalışmayla ortaya konmuştur.⁵¹

Diana L. Smrt ve Steven J. Karau da yaptıkları çalışmada sosyal kaytarmanın sebeplerini araştırırken bireysel etkiler üzerinde durmuşlardır. Çalışmada katılımcılar, gerek bireysel gerek de toplu olarak bir fikir üretme görevi üzerinde çalışmışlardır. Araştırma sonuçları grup motivasyonu üzerinde kişiliğin potansiyel etkisinin önemini vurgulamış, araştırmacılar yüksek seviyede çalışma etiğine sahip kişilerin sosyal kaytarma davranışında bulunmayacaklarını ileri sürmüştür.⁵²

Cohen (1988) hangi kişilik özelliklerinin sosyal kaytarmaya daha meyilli olduğunu ortaya koymak için, farklı kişilik değişkenlerini ölçmüştür. Çalışmada, sosyal beğenirlik, sosyal içgörü, açgözlülük, korku, kontrol edilme isteği ve çalışma değerleri olmak üzere altı boyut incelenmiştir. Cohen, sosyal beğenirliği yüksek olan katılımcıların müşterek çalışma ortamında bireylerin değerlendirilme olasılığı azalması ve teşhis edilebilirliklerinin düşük olması nedeniyle olumsuz etkilendiklerini ileri sürmüştür. Bununla birlikte araştırma sonuçları bahsedilen hiçbir kişilik boyutunun sosyal kaytarma ile ilişkili olmadığını ortaya koymuş, ancak Cohen teşhis edilebilirliğin bireysel farklılıkların etkisinden daha güçlü olmadığını ve kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışında etkin olabileceğini iddia etmeye devam etmiştir.⁵³

Sorrentino ve Sheppard (1978) tarafından yapılan bir alan araştırmasında ise, onay odaklı (**approval- oriented**) bireylerin bireysel rekabet ortamı yerine grup içinde daha iyi çalıştığı görülmüştür. Araştırmacılar onay odaklı yüzücülerin bir takımın içinde bireysel rakiplerine göre daha hızlı yüzdüklerini ortaya koymuşlardır.⁵⁴

⁵¹ A.e.,ss.151-152

⁵² Diana L. Smrt, Steven J. Karau, "Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing", **Group Dynamics: Theory Research and Practice**, C:XV, No:3, 2011, ss. 267-273

⁵³ Austin Swain, "Social Loafing And Identifiability: The Mediating Role Of Achievement Goal Orientations", **Research Quarterly For Exercise And Sport**, C. LXVII, No: 3, September 1996, s.338

⁵⁴ Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowski, **Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations**, New York, Palgrave Macmillan, 2003, s.89

Araştırma sonucuna bakıldığında, onay odaklı bireylerin gerçekleştirdikleri görevlerde başkalarının onayına ihtiyaç duymaları nedeniyle, grup görevinde daha çok çaba sarf ettikleri ve başarılı oldukları söylenebilir. Buradan yola çıkarak aynı zamanda onay odaklı bireylerin sosyal kaytarma davranışına daha az meyilli oldukları da öngörülebilir.

Bireysel farklılıkların sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi ve genel iş motivasyonu ile ilgili olarak Hart, Karau, Stasson ve Kerr (2004) de yaptıkları araştırmada yüksek başarı ihtiyacına (**need for achievement**) sahip kişilerin, eş düzeylerinin ne kadar çaba harcadıklarına bakmaksızın, sosyal kaytarma davranışı göstermediklerini doğrulamıştır. Bununla birlikte, düşük başarı ihtiyacına sahip kişiler, eş düzeylerinin çok çalışacaklarına inandıklarında sosyal kaytarma davranışı göstermişlerdir.⁵⁵

Rust (1999) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada Beş Faktör Kişilik Modeli (Dışadönüklük, Sorumluluk, Deneyime Açıklık, Duygusal Dengesizlik ve Uyumluluk) ile performans seviyeleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve her beş faktörün performans ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte Barrick ve Mount (1991), Tett, Jackson ve Rosthein (1991) tarafından yapılan araştırmalar beş faktörden sadece sorumluluğun tutarlı olarak iş performansında belirleyici olduğuna işaret etmişlerdir. Mount, Barrick ve Stewart tarafından 1998 de yapılan bir çalışmada ise kişilerarası ilişkileri içeren işlerde, sorumluluk, uyumluluk ve duygusal tutarlılığın performansla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur.⁵⁶ Sosyal kaytarma ile beş kişilik faktörü arasındaki ilişkiyi inceleyen Bolin (2002) de sorumluluk, dışadönüklük ve uyumluluk ile sosyal kaytarma arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Bolin'in çalışmasında deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik boyutları ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.⁵⁷

⁵⁵ Diana L. Smrt, Steven J. Karau, **a.g.e.**, s.269

⁵⁶ Brian Lee Bellenger, "A Constructive Developmental Examination Of The Propensity To Engage In Social Loafing", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auburn University, Alabama, December 1999, s.2

⁵⁷ Ertuğrul Buz, "The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal And Social Loafing And The Moderating Role Of Task Visibility", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul ,2011, s.19

Hilal E. Ülke de yaptığı çalışmasında beş kişilik boyutunun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ülke araştırmasını Ankara'da bilişim teknolojileri alanında 3 şirkette gerçekleştirmiş, çalışmasına toplamda 32 şef 151 ast katılmıştır. Çalışmada Ülke, astlardan beş faktör kişilik envanteri ölçeğini doldurmalarını istemiş, diğer tarafta ise her bir astın sosyal kaytarma düzeyini belirlemek üzere, üstler tarafından doldurulan George'un (1992) sosyal kaytarma ölçeğinden yararlanmıştır.⁵⁸

Araştırma sonucu iki kişilik özelliği ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Dışadönüklük ve duygusal dengesizlik sosyal kaytarmanın önemli belirleyicileri olarak ortaya çıkmıştır. Duygusal dengesizlikle birey- grup performansı arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koyan Camacho ve Paulus (1995), Kichuk ve Wiesner (1997), Sharlicki, Folger ve Tesluk (1999) gibi birçok araştırmacının çalışmaları bulunmaktadır. Ülke de çalışmasında bu çalışmaları destekleyici şekilde duygusal dengesizlikle kaytarma eğilimi arasında düşük ama anlamlı ($\beta=.17$) bir ilişki bulmuştur.⁵⁹

Ülke'nin araştırma sonuçları beklenilenin aksine sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık ile sosyal kaytarma arasında bir ilişki olduğunu desteklememiştir. Literatürde Barrick ve Mount (1991), Borman ve Motowdlo (1997), Salgado (1998), Hurtz ve Donovan (2000) tarafından yapılan çalışmalar sorumluluk özelliğinin iş performansını, özellikle de bağlamsal performansı öngörmeye etkili olduğunu belirlemişlerdir. Tett, Jackson ve Rothstein (1991), Neuman ve Wright (1999), Kichuk ve Wiesner (1997), Barrick, Stewart, Neubert ve Mount (1998), Hoffmann ve Jones (2005) tarafından yapılan araştırmalar da uyumluluğun hem bireysel düzeyde, hem grup düzeyinde iş performansının geçerli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Literatürde açıklık ile iş performansı arasında pozitif ilişkiyi destekleyen Comadena (1984), Neuman, Wagner ve Christiansen (1999) çalışmalarını göz önünde bulundurarak Ülke çalışmasında açıklık ile sosyal kaytarma

⁵⁸ Hilal Esen Ülke, "Investigating The Role Of Personality and Justice Perceptions On Social Loafing", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Psikoloji Bölümü, Ankara, Haziran 2006, ss.37-83

⁵⁹ A.e.,ss. 37-83

arasında negatif bir ilişki olacağını ileri sürmüş ancak çalışma sonucunda sosyal kaytarma ile açıklık arasındaki ilişki anlamsız çıkmıştır.⁶⁰

Yapılan bazı araştırmalarda, araştırmacılar davranış ve performansın değerlendirilmesinde sadece beş faktör modelinin kullanılmasının yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Saucier ve Goldberg (1998) bireyin performansında önemli olabilecek bazı özelliklerin beş faktör yaklaşımıyla amacın dışında kaldığını belirtmişlerdir. Buna John'un (1989) bulduğu bir örnek özerkliktir. Saucier ve Goldberg tarafından yapılan çalışma John'un sonuçlarını desteklemiş ve beş faktör ile ilişkili olmayan diğer özelliklerin performansla ilişkisini ortaya koymuştur. Bu sonuç, beş faktör modelinin bazı boyutlarda performansta geçerli bir belirleyici olmakla birlikte, kapsamlı olmadığını göstermektedir.⁶¹

Sosyal kaytarma ile ilişkili yapılan bir başka ilginç araştırma ise Youngkyun Chang tarafından 2008 yılında gerçekleştirilmiştir. Ahlaki duygular ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen Chang çalışmasını 221 Koreli öğrenci üzerinde gerçekleştirmiştir. Sosyal kaytarmayı tam olarak yönetebilmek amacıyla bu çalışmada ahlaki duygular (örneğin suçluluk hissi ve utanç) incelenmiş; ahlaki davranışın anlamlı belirleyicileri olarak bilinen bu duyguların, örgütlerde sosyal kaytarma davranışının sonuçlarını muhtemel olarak etkilediği belirtilmiştir.⁶²

Araştırmanın sonucunda, yüksek ahlaki kişiliğe sahip bireylerin küçük bir sosyal kaytarma durumu altında dahi büyük bir suçluluk ve utanç hissi yaşadıklarını belirten Chang, bu nedenle bireylerin ahlaki değerleri geliştirilirse sosyal kaytarma davranışının önlenebileceğini ileri sürmüştür. Bununla birlikte, çalışmada yüksek ahlaki kişiliğe sahip olan bireylerin, yüksek ahlaklı kişiliklerine zarar vermemek ve rahatsızlık verici duygular yaşamamak için ahlaki savunmalar kullandıkları görülmüştür. Bu kişilerin bazı durumlarda kendilerinden daha düşük seviyede ahlaki

⁶⁰ A.e.,ss. 37-83

⁶¹ Brian Lee Bellenger, a.g.e., s.3

⁶² Youngkyun Chang, "Social Loafing and Moral Emotions: The Janus- Headed Aspect of Moral Identity", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Delaware, Master of Science in Organizational Effectiveness, Development and Change, y.y., Summer 2008, ss.1, 22- 52

kişiliğe sahip bireylere oranla daha düşük suçluluk ve utanç duydukları ortaya koyulmuştur.⁶³

George ve Jones kaytarma veya iş yapma isteğinin yüksek seviyede olmasını iş deneyimi boyutlarından; değerler, tutumlar ve ruh hallerinin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, iş deneyimleriyle ilgili değerleri, tutumları ve ruh halini inceledikleri çalışmalarında, grup büyüklüğü veya görevlerin birbirine bağımlılığının yüksek olması gibi nedenlerle bireysel katkıların teşhis edilebilirliği düşük olduğu durumlarda, bireylerin sosyal kaytarma davranışına meyilli olduklarını, bu sonucun önceki çalışmaları da destekler nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada değerlerinin, tutumlarının ve ruh hallerinin sosyal kaytarma üzerinde eş zamanlı etkilerini göz önünde bulundurmanın öneminden bahseden araştırmacılar, bu durumu bir örnekle açıklığa kavuşturmuşlardır. Birey işiyle ilgili negatif tutumlara sahip olabilir ve işinin sıkıcı olduğunu düşünebilir bununla birlikte bireyin eğer adaletle ilgili iş değerleri varsa, o birey kendi bireysel katkılarının teşhis edilebilirliği mümkün olmayan bir grubun üyesi olduğunda dahi kaytarmaya karşı direnebilir.⁶⁴

Oakley ve diğerleri (2007) ise bireylerin kendi seçtikleri takımlarda çalıştıklarında işi daha az kaydardıklarını gözlemlemişlerdir. Vreda Pieterse ve Lisa Thompson'ın yaptıkları çalışmada da bireyler kendi takımlarını seçtiğinde, aynı akademik yetkinliklere sahip öğrencilerin bir araya geldiği görülmüştür. Araştırmaya göre akademik olarak benzer düzeyler, etkin çalışma grupları için yararlı olabilir. Az uyuşmanın çatışma sebebi olduğu genel olarak bilinmektedir. Sağlıklı grup çalışması için grup üyeleri arasında çatışmanın az olması veya tercihen olmaması grup içi dengenin sağlanmasında önemli bir öğedir. Araştırmacılar, çalışmalarında az uyuşmanın sadece bireyler arasında çatışmanın artışına neden olmakla kalmadığını,

⁶³ A.e., ss.1, 22- 52

⁶⁴ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, "Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods", **Human Relations**, C. L, No:4, April 1997, s.411

aynı zamanda kişinin yalnızlaşması veya sosyal kaytarma gibi durumlar yaratarak da grup içinde çatışmaya neden olduğunu belirtmişlerdir.⁶⁵

Oakley ve diğerlerinin ortaya koyduğu bu sonuç, bireylerin kendi seçtiği gruplarda grup başarısı için daha çok sorumluluk duymalarından ve gruba bağlılıklarından ortaya çıkıyor olabilir. Bu noktadan yola çıkarak bireyin gruba bağlılığı yüksek olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışına daha az meyilli olacağı söylenebilir.

Sosyal kaytarma konusunda, davranışın görülmesinde cinsiyete bağlı bir farklılık olup olmadığı, konu ile ilgili yeterli çalışma yapılmadığından belirsiz kalmıştır. Bununla birlikte, cinsiyet farklılıkları ile ilgili araştırmalardan sosyal kaytarma davranışında cinsiyete göre farklılık olup olmadığı dolaylı yoldan öngörülebilir. Yapılan araştırmalarda, cinsiyetler arası genel farklılıklardan biri başarıya motivasyonunda (**achievement motivation**) gözlemlendiği söylenebilir.

Kugihara, Japonya’da sosyal kaytarma davranışında cinsiyet farklılıkları ile ilgili yaptığı araştırmada hem kadınların hem erkeklerin göreve karşı yüksek başarıya motivasyonu gösterdiklerini belirtmiştir. Deneklerin çelik bir çerçeveye bağlı ip çekmeleri beklendiği grup deneyinde, bireysel olarak katılımcıların ne kadar güç harcadığı teşhis edilemediğinde, bireyin cinsiyet farkına göre sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediği net olmamakla birlikte, araştırmada erkeklerin bireysel denemeler ile karşılaştırıldığında tüm güçlerini göstermediği görülmüş, ancak kadınların sonuçlarında bireysel denemeler ile grup deneyi arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte, Kashiwagi ve Azuma Japonya ve Amerika’da yaptıkları araştırmada sosyal kaytarmada cinsiyet farklılıklarının Japon halkında Amerikan halkında olduğu kadar belirgin olmadığını belirtmişlerdir.⁶⁶ Buna bağlı olarak kültürel farklılıkların sosyal kaytarma davranışı gösterme üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

⁶⁵Vreda Pieterse, Lisa Thompson, **a.g.e.** , s. 355, 365-366

⁶⁶ Naoki Kugihara, “Gender And Social Loafing In Japan”, **The Journal of Social Psychology**, C. CXXXIX , No:4, August 1999, ss.517-523

Anderson ve Blanchard'da (1982) sosyal kaytarma davranışının meydana çıkmasında cinsiyetin etkisini araştırmışlar; yaptıkları araştırmada aynı cinsiyet veya farklı cinsiyetlerden gruplar arasında bir farklılık bulamamışlardır. Buna karşılık, Kerr ve MacCoun da (1984) bu konuda yaptıkları araştırmalarında, hem erkek hem bayan katılımcıların kadın erkek karışık gruplarda, hemcinslerinin olduğu gruplara veya bireysel katılımlarına kıyasla, daha yüksek bir görev motivasyonu gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.⁶⁷ Konu üzerine yeterli sayıda araştırma yapılmamış olmakla birlikte, Kerr ve MacCoun'un ulaştıkları sonucun Kughiara'yı desteklediği ve buna göre bayanların kadın erkek karışık gruplarda, erkeklere oranla daha az sosyal kaytarma yaptığı söylenebilir.

1.1.5 Sosyal Kaytarma Ve Kültürel Farklılıklar

Kültürel etkiler de, kolektif veya bireysel tercihleri yansıttığından sosyal kaytarmada rol oynamaktadır. Örneğin Latané (1979), sosyal kaytarmayı terimleştirdiği ve sosyal bir hastalık olarak tanımladığı klasik makalesinde, kültüre bağlı olarak bireysel veya kolektif çabanın farklı toplumlarda, farklı değerlere sahip olduğunu vurgulamıştır.⁶⁸ Sosyal kaytarma Latane , Williams ve Harkins (1979), Mckie (1974) ve Olson'un (1971) tanımlarında belirttikleri gibi bireyin şahsi kazanımlarını en yüksek düzeye çıkarılmasında oluştuğundan, bireyci toplumlarda daha çok görülebilmektedir. Bununla birlikte, kolektif toplumlarda, birey kendi çıkarlarından grup hedeflerinden motive olmakta ve sosyal kaytarma bireysel toplumlara oranla daha az görülmekte veya görülmemektedir. Bu nedenle, bireycilik ve kolektivizm ile ilgili kültürel inançların paylaşılan sorumluluk ve bireysel performans üzerinde etkisi olacağı var sayılmaktadır.⁶⁹

⁶⁷ Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowski, **a.g.e.**, s.92

⁶⁸ Diana L. Smrt, Steven J. Karau, **a.g.e.**,s. 269

⁶⁹ P.Christopher Earley, "Social Loafing And Collectivism : A Comparison Of The United States And The People's Republic Of China ", **Administrative Science Quarterly**, C.XXXIV, No:4, December 1989, s. 569

Bireycilik ve kolektivizm bireyler arasında değişiklik göstermekle birlikte, bazı ülkelerin genel olarak bireyciliğe bazılarının ise kolektivizme daha yatkın olduğu görülmektedir. Örneğin Hofstede (1980) Çinlileri daha kolektivist bir toplum olarak, Amerikalıları ise daha bireyci bir toplum olarak değerlendirmektedir. Kolektivist toplumlar, grup amaçlarına destek vermeye çalışan ve grup refahını korumayı amaçlayan bireylerden oluşurken, bireyci toplumlar kendi çıkarlarını arttırmaya çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bundan yola çıkarak Earley (1989;1993), bireyci ve kolektivist toplumlar arasındaki farkla tutarlı olarak, sosyal kaytarma davranışında kültürler arası farklılıklar olduğunu ileri sürmüştür.⁷⁰

Chistopher Earley (1993), kolektif kültürlerden gelen bireylerin benzer gruplarda olduklarında yüksek kolektif çaba harcadıklarını belirtmiştir. Earley yaptığı araştırmada 48 Amerikalı, 48 Çinli yöneticide müşteri ilişkileri istek formlarının doldurulması, işe başvuru formlarının doldurulması, ürün planlamalarıyla ilgili kısa değerlendirmelerin yapılması gibi 40 farklı görevin gerçekleştirilmesini incelemiştir. Araştırma sonucunda sosyal kaytarma bireyci bir kültüre sahip, Amerikalı yöneticilerde görülmüştür. Latane, Williams ,Harkins (1979) , Harkins ve Petty (1983),Weldon ve Mustari (1990) gibi birçok araştırmacının araştırmalarıyla tutarlı olarak Earley, bireyci toplumlarda, kişilerin grup içinde bireysel gösterdikleri performansa oranla daha düşük performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak, bireyci toplumlarda da grup içinde görev görünürlüğü yükseldiğinde sosyal kaytarma davranışı azalmıştır. Araştırmanın sonucunda beklentilere uygun olarak kolektivist toplumdaki bireylerin oluşturduğu gruplarda, bireyler yalnız çalışmalarına kıyasla grup içinde daha iyi bir performans göstermişlerdir.⁷¹

Bireycilik ve kolektivizm bireyin algıladığı kendini önemsiz hissetme duygusunu ve diğerlerinden beklenti algısını da etkilemektedir. Ho (1978), Hofstede (1980), Lai ve Lan (1986) kolektivist toplumlarda bireylerin grup faaliyetlerine bir karşılık beklemeden katkı sağlamakta olduğunu, bir başka grup üyesini onu sömüreceğinden

⁷⁰ Gerald L.Blakely, Abhishek Srivastava, Robert H. Moorman, “The Effects Of Nationality, Work Role Centrality, And Work Locus Of Control Role Definitions of OCB”, **Journal Of Leadership and Organizational Studies**,C. XII, No:1, 2005, S. 105

⁷¹ P.Christopher Earley, **a.g.e.**, ss. 568-579

ve onun başarısızlığını örtmek zorunda kalacağından korkmadıklarını belirtmektedirler. Diğer tarafta bireyci toplumdaki gelenler ise ancak bireysel hedeflerine ulaşma ve kendi çıkarları ile motive olmaktadır.⁷²

Karau ve Williams'ın yaptıkları meta analitik karşılaştırmada da (1993) Doğu kültürlerinden olan katılımcıların, Batı kültüründen olan katılımcılara oranla daha az sosyal kaytarma yaptığı görülmüştür. Benzer olarak Latane, Hintli katılımcıların bir eşle çalıştığına yalnız çalışmasına kıyasla daha çok çalıştığını ortaya koymuştur.⁷³ Shirakashi de (1991) yaptığı çalışmada Japon halkının diğer Asyalı halka oranla daha bireyselliğe eğilimli olduğunu, ancak Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında Japon halkında kolektif çalışmaya eğilimin daha yüksek olduğunu vurgulamıştır.⁷⁴ Bu bulguları bir araya getirerek çalışma etiği ile ilgili kültürden etkilenen farklı kavramsal bakış açılarının, sosyal kaytarmasının oluşmasını ve derecesini etkileyebileceği söylenebilir.

Japonların kültürel özellikleri bağlamında yönetsel, ekonomik ve sosyal süreçlerinin analizini yapan Ünsal Sığırı'nın çalışmasında da ortaklaşa davranışın en büyük olumsuz etkilerinden biri olarak ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışının, ortaklaşa davranma kültürü egemen olan toplumlarda, bireylerin ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarından, daha düşük düzeyde kaldığı belirtilmiştir. Ünsal Sığırı makalesinde, hem "kolektivist bir kültüre" hem de "yaşam boyu istihdam" uygulamasına sahip işletmelerde sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkışının olası olduğu ancak, takım içindeki bireyin veriminin sorgulanması açısından, Japonların kendine has kültürel özellikleri vasıtasıyla takım çalışmasını bir avantaja dönüştürdüklerini ifade etmektedir.⁷⁵

Sosyal kaytarma üzerine yapılan birçok araştırmada bireyci toplumlar ile kolektivist toplumların sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde farklılık olduğu, bireyci

⁷² A.e., ss. 568-579

⁷³ Diana L. Smrt, Steven J. Karau, a.g.e., s.269

⁷⁴ Naoki Kugihara, a.g.e., s.518

⁷⁵ Ünsal Sığırı, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında, Yönetsel, Ekonomik Ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı:9, Bahar 2006/1, s.42

toplumların sosyal kaytarma davranışı göstermeye daha meyilli oldukları ortaya konmakla birlikte, bazı araştırmacılar deneysel araştırma sonuçlarının tutarsız olduklarını belirtmişlerdir. Örneğın Gabrenya, Latane ve Wang (1983) Çinli çocuklar arasında sosyal kaytarma davranışı olduğunu ortaya koymuşlar; buna karşılık Gabrenya, Wang ve Latane (1985) Çinli çocuklar arasında sosyal çaba da gözlemlenmişlerdir.⁷⁶ Sonuçlardaki bu tutarsızlık durumsal faktörlerle açıklanabilir.

1.2 SOSYAL KAYTARMAYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Görüldüğü gibi seneler boyunca yapılan bir çok araştırma sosyal kaytarmaya bağılı birçok değişken olduğunu ortaya koymuştur. Bu değişkenler bir çerçeveye konduğunda 4 farklı kategori oluşturulabilir:

- kişisel özellikler,
- durumsal özellikler,
- grup özellikleri,
- kültürel ve toplumsal normlar.

Bu kategorilerin içerdığı alt maddeler incelendiğinde, bireysel özellikler kendi içinde 4 başlığa sahiptir:

- cinsiyet,
- biricik olma ve diğerlerinden daha iyi olma,
- biliş ihtiyacı,
- onay yönelimi.

Durumsal özellikler ise;

- bireyin kendini aşması gereken görevlere karşı bireyin kendini zorlamasına gerek olmayanlar,
- bilgiye dayalı göreve karşı yargılayıcı görev,
- ödül ve ceza,
- yorgunluk olarak incelenmektedir.

⁷⁶ E.Rae Harcum, Lori L. Badura, "Social Loafing As Response To An Appraisal Of Appropriate Effort", **The Journal of Psychology**,C. CXXIV, No:6, 2001, s.636

Grup özelliklerinin içeriğine bakıldığında ise;

- grubun büyüklüğü,
 - cinsiyet bileşimi,
 - grup sarginlığı,
 - grup içindeki iletişim seviyesi,
 - gruplar arası rekabet,
 - diğer çalışanlarla ilgili algılanan çaba seviyesi
- sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenler olarak görülmüştür.

Son olarak kültürel ve toplumsal normlar başlığı altında bireysel kültürlere karşı kolektif kültürlerin sosyal kaytarma davranışında ne gibi farklılıklara sahip oldukları üzerinde çalışmalar yapılmış ve araştırılmaya devam edilmekte olan bir konudur.⁷⁷

Sosyal kaytarmayı azaltmak için birçok araştırmacı tarafından çeşitli stratejiler ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlar arasında biri sosyal değişkenlere, diğeri ise sosyal olmayan değişkenlere odaklanmıştır. Sosyal temelli stratejiler; bireysel performansın teşhis edilebilirliği, performans değerlendirmesinin öngörülmesi, bireyin kendi performans değerlendirmesi, rekabet, grup başarısında bireysel performansın zorunluluğuna dair inancı içeren deneysel dayanaklara sahiptir. Görev zorluğu, kendini aşmasını gerektiren görevler ve kişisel olarak ilgilendiği görevler ise deneysel dayanaklara sahip, sosyal temelli olmayan stratejilerdir.⁷⁸

Sosyal kaytarma davranışına çözüm, grup çalışmasından uzak durmak değildir çünkü işlevsel olmayan özelliklerine rağmen gruplar, bireylerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri birçok hedefi başarırlar. Grup, bireysel sorumlulukların dağılması yerine birleşmesine hizmet etmelidir. Önemli olan, sosyal kaytarmaya neden olan faktörlerin farkında olmak ve bunlara göre grup çalışmasında kaytarma davranışını engelleyebilmek için gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bu nedenle sosyal kaytarmayı ortaya çıkaran bazı temel faktörler çalışmanın ilerleyen bölümünde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

⁷⁷ Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowski, **a.g.e.**, s.87

⁷⁸ Mel. E. Schnake, **a.g.e.**, s.43

Deanna Heller farklı kültürlerde grup performansı ve sosyal kaytarmanın etkilerini ölçtüğü doktora tezinde sosyal kaytarmayı etkileyen faktörleri incelemiştir. Heller araştırmasında sosyal kaytarmayı azaltmakta veya ortadan kaldırmakta yardımcı olan araçları 4 geniş kategoride sınıflamıştır:

1. Performansın teşhis edilebilirliği
2. Görev özellikleri
3. Birey özellikleri
4. Değerlendirilme olasılığı⁷⁹

Heller, çalışmasında yaptığı bu sınıflandırmayı, her bir kategoride yapılan çalışmalarla desteklemiştir. Daha öncesinde Ringelmann (1913), Ingham, Levinger, Graves ve Peckham (1974), Latane, Williams ve Harkins (1979, 1981), Weldon ve Gargano (1985), Weldon ve Mustari (1988) ifade ettikleri gibi performansın teşhis edilebilirliğinin sosyal kaytarmayı engellemede önemli bir rol oynadığını belirten Heller, ancak iş yerinde bireysel performansın her zaman ayırt edilememesinden dolayı sosyal kaytarmaya neden olan diğer araçları araştırmacılar tarafından belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir.⁸⁰

Görev özellikleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda da farklı görev özelliklerine göre sosyal kaytarma davranışının boyutunda bir değişiklik olup olmadığı Harkins ve Petty (1982), Jackson ve Williams (1985), Brickner, Harkins ve Ostrom (1986), Williams ve Karau (1991), George (1992), Zaccaro (1984), Bartis, Szymanski ve Harkins (1988), Price (1987) gibi farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmaya çalışılmış, araştırmalar görev zorluğu, görev özgünlüğü, görev çekiciliği, görev görünürlüğü, karar alma, fikir üretme, yaratıcılık gerektiren görevler üzerinde yoğunlaşmıştır.⁸¹

⁷⁹Deanne M. Heller, "Cultural Diversity And Team Performance: Testing For Social Loafing Effects", Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Doctor of Philosophy (Management), University of North Texas, Denton, Texas, May 1997, s.16

⁸⁰ A.e., ss.19-29

⁸¹ A.e., ss.19-29

Görevin karmaşıklığının da sosyal kaytarma üzerinde bir etkisi olduğu çalışmalarla ortaya konmuştur. Karau ve Williams (1993) yaptıkları meta analitik çalışmada kolay görevlerde daha çok kaytarma eğilimi olduğunu desteklemişlerdir. Harkins ve Petty de (1982) bireylere bilişsel olarak daha karmaşık görevler verildiğinde, daha az kaytarma görüldüğünü belirtmişlerdir.⁸²

Görevin karmaşıklığının sosyal kaytarma üzerindeki etkisine yönelik araştırmacıların bulduğu bu sonucun bir nedeni, kolay görevleri tüm grup üyeleri yapabileceğinden, birey çaba göstermenin gereksiz olduğunu düşünüyor olabilir. Bununla birlikte zor bir görevi başarmak, bireyi diğer grup üyelerinden ayırıştırıp grup içinde teşhis edilebilirliğini arttırabilir. Bu nedenle kolay görevlerde bireyler, sosyal kaytarmaya daha eğilimli iken zor görevlerde daha az sosyal kaytarma davranışı gösterebilir.

Sosyal kaytarma araştırmalarında bir diğer yaklaşım bireyin özellikleri ve bireyin meslektaşından beklentileri üzerine odaklanmaktadır. Bireysel tutumlar hem motivasyonu hem de bireyin iş arkadaşını algılama şeklini etkilemekte, bireyin iş arkadaşını algılama şekli de yine bireyin çalışmak için motivasyonuna etki etmektedir. Zaccaro (1984), Kerr (1983), Jackson ve Harkins (1985), Williams ve Karau (1991) tarafından yapılan araştırmalarda özellikle göreve bağlılık, kişiler arası güven, iş arkadaşının harcayacağı çaba beklentisi ile iş arkadaşının yetenek beklentisi üzerinde durulmuştur.⁸³

Heller'in yaptığı sınıflamada sosyal kaytarmayı önleyecek dördüncü kategori ise değerlendirmedir. Bu alandaki Stevenson (1989) tarafından yapılan araştırmalar, sosyal kaytarma davranışını içsel ve dışsal değerlendirme potansiyelinin birey üzerindeki etkileriyle açıklamaya çalışırlar. Zaccaro (1984), Syzmanski ve Harkins (1987, 1988, 1989), Shepperd ve Wright (1989), Miles ve Greenberg (1993) tarafından gerçekleştirilen değerlendirme alanındaki araştırmalar ise özellikle

⁸²James A. Suleiman, **a.g.e.**, s.20

⁸³Deanne M. Heller, **a.g.e.**,ss. 29-32

araştırmacının değerlendirmesi, bireyin kendini değerlendirmesi, grubun değerlendirmesi, ödüller ve cezalarla değerlendirme üzerine yapılmıştır.⁸⁴

Bu çalışmanın birinci bölümünde ise Heller'den farklı olarak sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler: grup büyüklüğü, teşhis edilebilirlik, görev görünürlüğü, değerlendirme, eşitlik, iş arkadaşının kaydardığı algısı, önemsizlik, görevlerin birbirine bağımlı olması ve grup sarginlığı başlıkları altında incelenmektedir. Bu faktörler yapılan literatür taramasında sosyal kaytarmayı en çok etkileyen faktörler olarak öne çıkmış ve bu nedenle ayrıntılı olarak incelenmişlerdir.

1.2.1 Grup Büyüklüğü

Grup literatüründe vurgulandığı gibi grup büyüklüğü (**group size**), grup dinamikleri ve grup performansı üzerinde önemli ölçüde etkilidir (ör., Brewer ve Kramer 1986).⁸⁵ Grup büyüklüğünün verimlilik ile ilişkisi Ringelmann (1913) tarafından açıkça belirtilmiştir. Ringelmann yaptığı ip çekme deneyinde grup büyüklüğü arttıkça, performansın bireysel performansların toplamı kadar yükselmediğini ve gruptaki kişi sayısı arttıkça bireylerin sosyal kaytarma davranışını daha yüksek oranda göstereceklerini ortaya koymuştur.⁸⁶

Grup büyüklüğü, Ingham ve diğerleri için de çalışmalarının odak noktası olmuştur. Ingham sadece gruptaki kişi sayısına bağlı olarak; grup büyüdükçe ortaya çıkan performans eksikliğinin bireyler arası koordinasyon kaybı mı, yoksa sosyal kaytarma davranışı mı olduğunu belirlemek amacıyla iki deney gerçekleştirmiştir. Ingham, Ringelmann'ın deneyine benzer bir şekilde katılımcılara ip çekme görevi vermiş ve Ringelmann ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Katılımcılar eşli ipi çekerken toplam

⁸⁴ A.e., ss. 33-39

⁸⁵ Sze-Sze Wong, "Distal And Local Group Learning: Performance , Trade Offs And Tensions", **Organization Science**, C.XV, No:6, November- December 2004, s. 649

⁸⁶ B. Latané, K. Williams, S. Harkins, "Many Hands Make Light The Work: The Causes And Consequences Of Social Loafing", **Journal of Personality and Social Psychology** , C.XXXVII, No:6, June 1979, ss. 825-826

kapasitelerinin %91'ini, üç kişi ipi çekerken %82'sini ve altı kişi ipi çekerken %78'ini kullanmışlardır.⁸⁷

Ingham ve diğerleri yaptıkları ikinci deneyde, deneyi biraz farklılaştırarak katılımcıların gözlerini bağlamış ve yine başka katılımcılarla birlikte ip çekecekleri söylemişlerdir. Bireyler her seferinde yalnız ipi çekmişler ancak başka katılımcılarında onlarla birlikte ipi çektiğine inanmışlardır. Sonuçlar bireyin bir eşle ipi çektiğine inandığında %90, iki ile altı kişi arasında bir grupta ipi çektiğine inandığında %85 performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma gerçekte başka katılımcılar olmadığından, grup içinde performans düşüşünün kaynağının koordinasyon eksikliği değil, sosyal kaytarma davranışı olduğunu açıklıkla ortaya koymuştur.⁸⁸

Ingham ve diğerleri, Ringelmann'dan farklı olarak grup büyüklüğü ile performans arasındaki ilişkiyi eğrisel bulmuştur. Ingham, yaptığı çalışmada Ringelmann'ın yaptığı çalışmanın devamı olarak birden altıya kadar farklı sayılarda oluşmuş gruplara ip çekme görevi vermiştir. Sonuçlar, ikili ve üçlü gruplarda grup performansının düştüğü, bununla birlikte dördüncü, beşinci, altıncı üyelerin gruba eklenmesinin grup performansında ek bir düşme yaratmadığını göstermektedir.⁸⁹

Grup büyüklüğü Latane ve diğerleri (1979) için de çalışmalarının odak noktası olmuştur. Latane, Syzmanski ve Harkins yaptıkları deneylerde katılımcılara haykırma ve el çırpma görevleri vermişlerdir. Sonuçlar, Ringelmann'ın sonuçlarıyla paralellik göstermiş; gruptaki kişi sayısı arttıkça bireylerin gösterdikleri performans düşmüştür. Bu deneyle ilgili olarak, seslerin birbirini kesebileceği ve senkronize olmama ihtimallerinin olduğu itirazı gelince, araştırmacılar deneyi farklılaştırarak tekrar gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılar bireysel olarak odalara alınmış ve diğer arkadaşlarını duymamaları için kulaklık takmışlardır. Tekrarlanan denemelerde, katılımcılara haykırma görevini hem yalnız, hem grup içinde gerçekleştirdikleri

⁸⁷ A.e.,ss.825-826

⁸⁸ A.e.,ss.825-826

⁸⁹ Roger George Hoffman, a.g.e., ss.11-12

söylenmiştir. Sonuçlar ilk deneyle aynı eğilimde olmuş, gruptaki kişi sayısı arttıkça bireylerin gösterdikleri performans düşmüştür.⁹⁰

Grup büyüklüğü teknoloji destekli takımlarda da sosyal kaytarmayı açıklamak için esas neden olarak görülmüştür. Örneğin, Chidambaram ve Tung, Valacich ve diğerleri grup büyüklüğü arttıkça kişi başına düşen üretimin azaldığına dair deneysel kanıtlar ortaya koymuşlardır. Riopelle ve diğerleri teknoloji destekli gruplarda grup büyüklüğünün üretim üzerindeki olumsuz etkisini açıklayarak, grup büyüklüğü arttıkça üyeler arasındaki etkileşimin daha zor ve karmaşık hale geldiğini ileri sürmüşlerdir. Chidambaram ve Tung ise grup büyüklüğü arttıkça üyelerin bireysel katkılarını grubun başarısı için daha önemsiz hissettiklerini ve katkı sağlamak için motivasyonlarının düştüğünü iddia etmişlerdir.⁹¹

Grubun büyümesi bireylerin grubun içinde göze çarpmasını azaltmakta ve grup içindeki anonimliği arttırmaktadır. Jones (1984) bu durumun bireyin iş sonuçlarına katkısının gözükmesini zorlaştırdığını belirtmektedir. Karau ve Williams da (1993) grup içinde çalışan bireylerin iş sonuçlarına etkilerinin olmadığını algıladıklarında, bilinçli veya bilinçsiz olarak, kendi çabalarını esirgeyebildiklerini ifade etmektedirler. Konu üzerine çalışan bir başka araştırmacı Hechter da (1987) grup büyüklüğü arttıkça bireylerin gözlemlenmesi zor olduğu kadar onları desteklemenin de aynı oranda zorlaştığını vurgulamaktadır. Bu destek ve geribildirim eksikliği sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında yardımcı olan etkenler arasında sayılmaktadır.⁹²

Sweeney (1973) yaptığı çalışmada, bireylerin büyük gruplardaki bireysel katkılarının, küçük gruplara oranla çok daha az olduğunu bulmuştur. Genel bir

⁹⁰ B. Latané, K. Williams, S. Harkins, "Many Hands Make Light The Work: The Causes And Consequences Of Social Loafing", **Journal of Personality and Social Psychology**, C.XXXVII, No:6, June 1979, ss. 823-829

⁹¹ Omar A. Alnuaimi, Lionel P. Robert JR., Likoebe M. Maruping, "Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement", **Journal of Management Information Systems**, C. XXVII, No:1, Summer 2010,s.207

⁹² Robert C. Liden, v.d., "Social Loafing: A Field Investigation", **Journal of Management**, C.XXX, No:2, 2004, s.289

hedefe ulaşmak için çalışan bireyler büyük gruplarda çabalarının etkinliğinin görülmeyeceğine inanmışlar ve belirgin ölçüde katkıda bulunmaktan kaçınmışlardır. Katılımcıların kendi çabalarının gereksiz olduğunu hissetmesinden dolayı grup verimliliği gözle görünür şekilde azalmıştır.⁹³

John Lim ve Yingqin Zhong 82 üniversite öğrencisiyle Singapur'da gerçekleştirdikleri araştırmada, grup içinde kişi sayısı arttığında bireysel anonimlik arttığından, bireylerin kişisel katkılarını değerlendirmenin daha zor hale geldiğini ve bireylerin kendilerini iş sonuçlarına katkı sağlamaya daha az motive hissettiklerini belirtmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak grup büyüklüğü arttıkça, sosyal kaytarma ve grup üyeleri arasında koordinasyon engelleri artmıştır.⁹⁴

Lim ve Zhong'un yaptığı araştırma aynı zamanda liderin varlığı ile bireylerin gösterdikleri performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, liderin tüm üyelere fikirlerini ifade etmek ve işe katkı yapmaları için olanak sağladığını, çalışanları motive ederek büyük gruplarda sosyal kaytarmayı azaltmak ve hatta ortadan kaldırmak için önemli bir rol oynayabileceği iddia etmişlerdir. Sosyal kaytarma, küçük gruplarda daha az görüldüğünden liderin varlığının büyük gruplarda daha olumlu etki yaratacağı öngörülmüştür.⁹⁵

Grup büyüklüğünün sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini gösteren bir başka çalışma ise Amad ve Lumpur tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların, son yıllarda, düşük ücret ödenen endüstrilerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; hızlı yemek sektöründeki çalışma koşullarının, olumlu bir yönünün, küçük takımlar halinde çalışılması ve bu sayede işyerinde oluşacak eşitsizliklerin daha rahat ortaya çıkarıldığı belirlenmiştir. Admad ve Lumpur (2010) bu çalışmayla

⁹³ John W. Sweeney, "An Experimental Investigation Of The Free-Rider Problem", **Social Science Research**, C.II , No:3, September 1973, s. 277

⁹⁴ John Lim, Yingqin Zhong, "The Interaction And Effects Of Perceived Cultural Diversity, Group Size, Leadership," **Information Resource Management Journal**, C. XIX, No: 4, October- December 2006, ss. 62-66

⁹⁵ A.e.,ss. 62-66

küçük gruplarda çalışıldığında sosyal kaytarma davranışının daha rahatlıkla fark edilebildiğini ortaya koymuşlardır.⁹⁶

Grup büyüklüğü arttıkça bireyler kendi paylarına düşen sorumluluğun azaldığını hissetmekte; görevi tamamlamak için başkaları mevcut olduğunda, gerekli çabayı göstermek için daha az motive olmaktadır. Berkowitz bu konuda yaptığı deneyde katılımcılardan, kendilerine bir fayda sağlamamakla birlikte, onların verimliliğine bağlı olarak ödül kazanabilecek şefleri için çalışmalarını istemiştir. Katılımcıların yarısına şef için çalışanların yalnız kendileri olduğu söylenmiş , diğer yarısına ise şef için çalışan kendileri dışında iki meslektaşları daha olduğu ve nihai sonucun üç katılımcının ortalama çalışması alınarak belirleneceği belirtilmiştir. Deneyin sonucu, katılımcıların paylarına düşen sorumluluğu paylaştıklarını düşündüklerinde daha az üretken olduklarını göstermiştir.⁹⁷

Grup büyüklüğü artmasıyla bireylerin grup içinde bireysel performanslarından daha düşük performans göstermelerinin bir nedeni, bazı araştırmacılar tarafından kişiler arası koordinasyonun kişi sayısı arttıkça zorlaşması olarak düşünülse de, hem Ingham hem de Latane ve diğerlerinin yaptığı araştırmalarda doğrudan gruptaki kişi sayısı ile sosyal kaytarma davranışının ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, gruplarda kişi sayısı arttıkça sosyal kaytarma davranışının görülmesinin temelinde, büyük gruplarda bireysel katkının fark edilememesi, bireylerin iş arkadaşının kaytaracağı algısıyla yeterli çabayı göstermemesi ve bireyin iş sonuçlarına katkısını önemsiz görmesi sayılabilir.

⁹⁶ Thomas R. Tudor, "Motivating Employees With Limited Pay Incentives Using Equity Theory And The Fast Food Industry As A Model", **International Journal of Business and Social Science**, C. II, No. 23, December 2011, ss.97-98

⁹⁷ Omar A. Alnuaimi, Lionel P. Robert JR., Likoebe M. Maruping, **a.g.e.**, s. 210

1.2.2 Teşhis Edilebilirlik

Zimbardo (1969) gruplardaki kişi sayısı arttıkça ortaya çıkan olumsuz özelliklerden birinin kimlik belirsizliği olduğunu vurgulamaktadır. Grup büyüklüğü arttıkça, grup üyeleri kendilerini yaptıkları iş için daha az sorumlu hissetmekte ve yaptıkları işin daha az görüldüğünü düşünmektedirler. Büyük gruplar içindeki bu kimlik belirsizliği, bireyin davranış kontrolünü zayıflatmakta ve normalde kabul görmeyen davranışlara eğilim göstermesine neden olmaktadır. Büyük gruplarda, küçük gruplara oranla katılımcılarda daha çok hissedilen kimlik belirsizliği, grup görevi ile ilgili daha az çaba gösterme ve motivasyonsuzluğa neden olabilmekte ve bunun sonucunda sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır.⁹⁸

Latane ve arkadaşları (1979) grup üyelerinin iş sonuçlarına bireysel katkıları, grubun iş sonuçlarıyla bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bireylerin kişisel performans sonuçlarının değerlendirilemediğini belirtmişlerdir. Bu değerlendirme eksikliği sonucunda, bireyler gösterdikleri performans için ne ödül ne de ceza almışlardır. Araştırmacılar, bu teşhis edilebilme eksikliğinin bireylerde çaba düşüşüne neden olduğunu vurgulamışlardır.⁹⁹

Carver ve Scheier'in görüşüne göre sosyal kaytarma düzenleme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, bir katılımcının performans katkısını daha teşhis edilebilir hale getirmek bireyin "kalabalıkta kaybolma hissini" azaltmaktadır. Bu düşünceyle tutarlı olarak Harkins (1987) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, sosyal kaytarma çalışmalarında, katılımcıların değerlendirilme olasılığından güdülendiğine işaret etmişlerdir.¹⁰⁰

Kipling Williams, Stephen Harkins and Bibb Latané de sosyal kaytarma ile ilgili yaptıkları seri araştırmalarda, bireyin grup için sağladığı sonuçların, teşhis edilebilir

⁹⁸ Dennis M. Kivlighan Jr., Kevin London, Joseph R. Miles, "Are Two Heads Better Than One? The Relationship Between Number Of Group Leaders And Group Members And Group Climate And Group Member Benefit From Therapy", **Theory Research and Practice; Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. XVI, No: 1, 2012, s.10

⁹⁹ Austin Swain, **a.g.e.**,s.338

¹⁰⁰ **A.e.**,s.338

(**identifiability**) olma derecesinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini ölçmek için iki deney gerçekleştirmişlerdir. Birinci deneyde deneklerden yalnız başlarına, ikili ve altılı gruplarda ses çıkarmaları istenmiş; ikinci deneyde ise bireyler yalnız bağırmışlar, ancak bir veya beş kişinin de onlarda birlikte bağırdığına ve görevin grup görevi olarak gerçekleştiğine inanmışlar ve ya ikili ve altılı gruplarda bağırma görevini yerine getirmişlerdir. Diğer araştırmalarda olduğu gibi bireyler grup içinde olduklarında veya olduklarına inandıklarında, yalnız olduklarına oranla bağırma için daha az çaba sarf etmişlerdir.¹⁰¹

Bu sonuç daha önce de bahsedildiği gibi, bireyin grup içinde kişi sayısı arttıkça daha az çaba göstermesinin bir kanıtı olmakla birlikte, grubun büyümesine bağlı olarak kişinin sosyal kaytarma davranışı göstermesinde nedenlerden biri olarak teşhis edilebilirliğin önemini ortaya koymuştur. Williams Harkins ve Latane'nin yaptığı araştırmalarda da katılımcılar deneyi yapan kişi tarafından değerlendirileceklerini bildiklerinde, bu durum grup üyelerinde değerlendirilme endişesine yol açmış ve denekleri bağırabildikleri kadar yüksek sesle bağırmalarına onları teşvik etmiştir.

Yapılan araştırmalarda, bireyin iş sonuçları teşhis edilebilir olduğunda bireylerin daha çok çaba sarf ettiğini ve yalnız olsalar bile eğer çıktılar tanımlanabilir değilse bireylerin tüm grup büyüklükleri içinde düşük çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, teşhis edilebilirlik sabit tutulduğunda kişinin bireysel ve grup içinde çalışması arasında bir fark görülmemiştir. Bu deneyler sonucunda, teşhis edilebilirliğin sosyal kaytarmada önemli bir aracı olduğu Williams ve diğerleri tarafından açıklığa kavuşturulmuştur.

Sonuçlara bakıldığında deneyler, teşhis edilebilirliğin sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldırdığını desteklemiş ve grup içinde de bireylerin yüksek performans göstermelerini sağlamıştır. Bununla birlikte, eğer bireyler yaptıklarının hiçbir zaman teşhis edilebilir olmayacağına inandıklarında, yalnız veya hangi grup boyutu içinde

¹⁰¹ Kipling Williams, Stephen Harkins, Bibb Latane, "Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments", **Journal Of Personality And Social Psychology**, C.XL , No:2, 1981, ss.303-304

olursa olsunlar düşük performans göstermişlerdir. Bu doğrultuda, bireyin yaptığı görevin teşhis edilebilir olmasının sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında gruptaki kişi sayısından daha etkili olduğu söylenebilir. Birey performansının teşhis edilebilir olmadığını düşündüğünde, yalnız olduğu koşulda bile, tam performans göstermemektedir.

Teşhis edilebilirlik, bireyin performansının diğerleri tarafından değerlendirilmesine olanak sağladığı için önemlidir. Teşhis edilebilirliğin bir diğer önemli olma nedeni, çaba ile sonuç arasındaki koşulu sağlamasıdır. Bireyin performansı teşhis edilebilir olmadığına çaba ve sonuç arasında sebepsel bir ilişki bulunmamaktadır.¹⁰² Birey bu ilişkiyi kuramadığında sosyal kaytarma davranışını tercih edebilir. Bunun bir nedeni de birey performansı teşhis edilebilir olmadığına, Latane, Williams ve Harkins'in sosyal kaytarmaya neden olan süreçlerden biri olarak gördüğü bireyin sonuçlar üzerinde kontrole sahip olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Birey çaba sonuç ilişkisini kuramadığında performansı ile kazanımları arasında da bir ilişki kuramaması muhtemeldir. Bu durum bireyi daha az çalışmaya yönlendirebilir.

George (1992) teşhis edilebilirlik ile içten gelerek görevi benimsemenin sosyal kaytarma üzerindeki muhtemel ilişkisini incelemiştir; bireylerin katkıları teşhis edilebilir olmadığına, yüksek çabayı korumak için dış motivasyonun eksik kaldığını ortaya koymuştur. George aynı zamanda, birey yaptığı işin sonuçlarının görülmediğini düşündüğünde, bireyin duyduğu önemsiz hissetme hissini de arttığını vurgulamıştır. Sonuç olarak, bireylerin iş sonuçları teşhis edilebilir olmadığına, bireyin önemsizlik algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında daha güçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bireylerin işe katkıları teşhis edilebilir kılan bir değerlendirme yapısı, grup üyeleri iş sonuçlarını önemsiz algılasa bile, motivasyon eksikliğini ortadan kaldırmak için bir çözüm yolu olarak görülmektedir.¹⁰³

¹⁰² A.e., ss. 304-309

¹⁰³ Kenneth H. Price, David A. Harrison, Joanne H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", **Journal of Applied Psychology**, C.XCI, No: 6, 2006, s. 1376

Kenneth H. Price, David A. Harrison, Joanne H. Gavin 13 farklı grupta 515 öğrenciyle gerçekleştirdikleri araştırmalarında, bireylerin grup sonuçlarını etkilemelerini grup kompozisyonu, ilişki süreçleri, değerlendirme yapısı ve sosyal kaytarma açısından incelemişlerdir. Öğrenciler bir yarı yıl boyunca 9 hafta ile 14 hafta arasında proje gruplarında çalışmıştır. Her bir grup üç ile altı arasında kişi sayısına sahiptir. Projeler katılımcıların becerilerini geliştirmek üzere, hem ayrıştırıcı hem de bağlayıcı özelliklere sahip ve farklı becerilerin kullanılmasını gerektirecek şekilde tasarlanmıştır. Araştırma sonuçları her bireyin gruba katkısını değerlendiren ve bireyin katkılarının teşhis edilebilirliğini sağlayan bir mekanizma olmadığı sürece bireyin önemsizlik algısı ile kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin daha güçlendiği ortaya çıkarmaktadır.¹⁰⁴ Sosyal kaytarmayı etkileyen önemsizlik algısı, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Brickner ve arkadaşları teşhis edilebilirliğin sosyal kaytarmayı nasıl etkilediğini, sosyal kaytarmaya aracı olan bir başka etken kişisel katılımı inceleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Bireylerin kararlara az katılım gösterdikleri durumlarda, ürettiklerinin teşhis edilebilir olduğunu düşünen çalışanlar, ürettiklerinin teşhis edilebilirliğinin mümkün olmadığını düşünen çalışanlara göre daha fazla çalışmışlardır. Görevin kişilerin katılımını gerektirdiği durumlarda ise sosyal kaytarma etkisi ortadan kalkmıştır. Kararlara bireylerin yüksek katılımını gerektiren durumlarda, ürettiklerinin teşhis edilebilirliğinin mümkün olmadığını düşünen çalışanlar da, ürettiklerinin teşhis edilebilir olduğunu düşünen çalışanlar kadar çok çalışmışlardır.¹⁰⁵

Bireyin performansının teşhis edilebilir olduğunu bilmesinin bir yolu da bireye performansı ile ilgili geribildirim sağlamaktır. Hoffman'ın 1992'deki çalışmasından yola çıkarak Holly L. Hillary'de çalışmasında geribildirim ve bireysel hedefler verilerek değerlendirilme potansiyelinin artırılabilceğini ve bu iki koşulun sağlanmasıyla sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılabilceğini ileri sürmüştür.¹⁰⁶

¹⁰⁴ A.e ss.1378-1379

¹⁰⁵ Roger George Hoffman, **a.g.e.**, s. 37

¹⁰⁶ Hilary Lynn Holly, "The Use Of Individual Goals And Feedback To Negate Social Loafing", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University, 1993, s.6

Çalışmaya 144 psikoloji öğrencisi katılmıştır. Hoffman'ın orijinal çalışmasında; geribildirim olmadığı ve hedefin belirsiz olduğu durum, hedefin belirsiz geribildirim olduğu durum, zor ve belirgin hedeflerin ve geribildirim olduğu üç koşul göz önünde bulundurulmuştur. Hillary, ise araştırmasını grup hedefleri ve grup geribildirimi yerine bireysel hedef ve bireysel geribildirimlerin olduğu Hoffman'ın çalışmasının genişletilmiş şekli olarak dizayn etmiştir.¹⁰⁷

Locke ve Latham (1990) hedef belirleme stratejilerinin performans seviyesini yükselteceği ve eş zamanlı olarak sosyal kaytarma etkisini ortadan kaldıracağı ileri sürmektedirler. Hillary de çalışmasının sonucunda hem hedef belirleme stratejilerinin hem de geribildirim sosyal kaytarmayı ortadan kaldırdığını ortaya koymuştur. Hem hedef belirlemede, hem de geribildirim de grubun büyüklüğü anlamlı bir etki yaratmamıştır. Sonuçlara bakıldığında her iki stratejinin de gruplarda bireysel performans kaybını önlemede ve verimli performansı birey koşulundan grup koşuluna geçildiğinde kalıcı kılmada başarılı olduğu görülmüştür.¹⁰⁸

Cheshire (2007) de geribildirim önemini vurgulayan bir diğer araştırmacı olmuştur. Sosyal kaytarmanın özellikle bilgi değişimi gerekli olan bilişsel görevlerde bireylerin katkılarına sosyal onay şartıyla anlamlı derecede azalacağını ifade eden Cheshire, bir başka deyişle, gruba yararlı bilgi sağlayan takım üyelerine zamanında olumlu geribildirim vermenin sosyal kaytarmayı azalttığını ve bireysel katkıyı arttırmak için bireyleri cesaretlendirdiğini belirtmiştir. Cheshire, bu sonucu, sosyo- psikolojik bir teşvik olarak sosyal onayın doğasına atfetmiştir.¹⁰⁹

Yapılan araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere, bireyin iş sonuçlarının teşhis edilebilirliğini arttırmak sosyal kaytarmayı önlemek için önemli bir etkidir. Araştırmacıların da ortaya koyduğu gibi, teşhis edilebilirliği arttırmak için, çalışanlara bireysel hedefler vermek, Latane, Williams ve Harkins'in sosyal kaytarmanın nedeni olarak açıkladığı süreçlerden sorumluluğun yayılmasını

¹⁰⁷ A.e., ss.110-111

¹⁰⁸ A.e., ss. 177- 184

¹⁰⁹ Kwan-Hang (Paul) Sin, a.g.e., s.28

engellemekte, aksine bireyin kendi iş sonuçlarından sorumlu olmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak, bireye yaptığı işlerle ilgili geri bildirim verilmesi, bireyin iş sonuçlarının teşhis edilebilirliğini ve değerlendirildiğini göstermektedir. Değerlendirilme de sosyal kaytarmayı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacaktır.

1.2.3 Görev Görünürlüğü

Sosyal kaytarmayı etkileyen bazı faktörlerin birbirinden kaynaklandığı ve birbirinden etkilendiği söylenebilir. Örneğin, bu çalışmada şimdiye kadar ele alınan faktörlere bakıldığında, grup büyüklüğünün teşhis edilebilirliği etkilediği, teşhis edilebilirliğin yüksek olmasının değerlendirilmeyi, teşhis edilebilirliğin düşük olmasının ise bireyin önemsizlik algısını etkilediği görülmüştür. Benzer olarak sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler arasında teşhis edilebilirlik ve görev görünürlüğü (**task visibility**) birbirine çok yakın ve iç içe geçmiş kavramlar olarak görülmektedir. Ancak şimdiye kadar incelenen araştırmalarda bu iki kavramın ayrı başlıklar altında incelenmesi, bu çalışmada da teşhis edilebilirliğin ve görev görünürlüğünün ayrı başlıklar altında ele alınmasına kaynak oluşturmuştur.

Kidwell ve Bennett (1993) görev görünürlüğünü, bireyin gösterdiği çabanın üstü veya diğerleri tarafından farkında olduğuna dair duyduğu inanma derecesi olarak tanımlamışlardır.¹¹⁰ Jones da (1984) görev görünürlüğü derecesinin, iş alanının bireysel performansı gözlemlemeye ve bireysel performansın değerlendirilmesine izin vermesine bağlı olduğunu belirtmiştir.¹¹¹ Genel olarak bireyler, yalnız çalıştıklarında görev görünürlüğü yüksek, buna karşın bir grup içinde çalıştıklarında ise görev görünürlüğü düşük olarak algılanmaktadır. Görevler yüksek derecede görünür olmadığında, bireyler yüksek çaba göstermekten hiçbir bireysel fayda

¹¹⁰ Robert C. Liden, v.d., **a.g.e.**, s.288

¹¹¹ Gareth R. Jones, “Task Visibility, Free Riding And Shirking, Explaining The Effect Of Structure And Technology On Employee Behavior”, **The Academy of Management**, C. IX, No: 4, Oct 1984, s.686

kazanmayacakları öngörüp, aksine düşük çaba göstermenin de cezalandırılmayacağını düşünmektedirler.

Birey yaptığı görev görünürlüğü düşük olduğunda kalabalıkta saklanmayı tercih edebilmekte veya kalabalıkta kaybolacağını düşünebilmektedir. Tersine bir görev yüksek derecede görünür olduğunda, görevin koordine edilmesi ve tamamlanması gereken yönleri daha belirgin hale gelmektedir. Böyle bir durumda görevi iyi bir şekilde tamamlamak için birey olması gerekenden daha çok çaba harcayacaktır.

Büyük gruplarda bireyin gözlemlenmesinin zorlaşması ve bireysel çabaların görünürlüğünün azalması Albanese ve Van Fleet (1985), Jones (1984) tarafından yapılan araştırmalarda bireysel anonimliğin nedenlerini oluşturmaktadır. Grup büyüdükçe ortaya çıkan daha düşük görev görünürlüğü her bireyin katkısının daha önemsiz hissedilmesine neden olmaktadır. Örneğin, Weldon ve Gargano (1985), Weldon ve Mustari (1988) tarafından yapılan gerçekleştirilen çalışmalarda, bilişsel bir görevde bir başka kişiyle birlikte görevin sorumluluğunu paylaştığını düşünen bireylerin, tek başına görevden sorumlu olduklarını düşünen bireylere göre bir kararı değerlendirmek için çok daha az bilgi kullandıkları belirlenmiştir. Bu çalışmalar önemsiz hissetmenin çabayı alıkoymada birincil nedenlerinden biri olduğunu ve örgüt için kendini gerekli hissetmenin anonimliğe rağmen bireyi motive edeceğini ortaya koymuştur.¹¹²

İşlem maliyeti teorisine göre de görev görünürlüğü çalışan kararlarında görevin tamamlanması için çaba göstermesinde en önemli belirleyicilerden biridir. Laboratuvar ortamında katılımcılara bireysel çabalarının görüldüğü söylendiğinden görev görünürlüğü nettir. Bununla birlikte George (1992) saha çalışmasında, aynı çalışma grubu içinde, görev görünürlüğü algısının çalışanlar arasında değişebileceğini ileri sürmüştür. Dolayısıyla algılanan görev görünürlüğü, bir çalışanın bireysel çabasının ve görev performansının üstü tarafından görüleceği

¹¹² Roland E. Kidwell Jr. , Nathan Bennett, "Employee Propensity To Withhold Effort: A Conceptual Model To Intersect Three Avenues Research", **The Academy of Management Review**, C.XVIII, No:3, July 1993, s. 430

inancı ve onun iş anlayışıyla ilişkilidir. George'a (1992) göre, Çalışanlar şeflerinin onları gözlemlemesinin zor olduğunu düşündüklerinde, gösterdikleri çabanın üstleri tarafından daha az görüldüğüne inanıp, çaba göstermekten vazgeçeceklerdir.¹¹³

Jennifer M. George görev görünürlüğü ve işi benimsemenin örgütte sosyal kaytarmayla negatif ilişkili olduğunu öngörmüş ve bunu çalışmalarıyla ortaya koymuştur. Görev görünürlüğü kontrol altında olduğunda, işi benimseme sosyal kaytarma davranışında anlamlı bir belirleyici değildir. Bununla birlikte varsayıldığı gibi işi benimseme görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasında aracı olmaktadır. İşi benimseme düşük olduğunda ise sosyal kaytarma ile görev görünürlüğü arasındaki ilişki en güçlü hale gelmektedir.¹¹⁴

Jennifer M. George çalışmasında sosyal kaytarmanın hem dışsal hem de içsel temelleri olduğunu ve onların bireyin çabası üzerindeki birleşik etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Dışsal temellerden biri, bireyin grup ürününe katkısının görülmesiyle ilişkilidir. Bireyin iş sonuçlarına katkısı görülmediği bir durumda bireyin motivasyonu azalmakta; bu aynı zamanda bireyin çabası ile ödül arasındaki ilişkiyi de zayıflatmaktadır.¹¹⁵

Dışsal motivasyon kuvvetli bir tesire sahip olmakla birlikte çalışanlar içsel olarak da motive olmaktadır. Harkins ve Petty bireylerin gruba katkılarının biricik olduklarını düşündüklerinde, katkı görülme bile, sosyal kaytarma davranışında bulunmadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlara göre, bireylerin iş sonuçlarına ne kadar katkı sağlayabildikleriyle ilgili algıları, bireylerin iş sonuçları için gösterecekleri çabayla yakından ilişkilidir. Bu çalışmalardan yola çıkarak Brickner, Harkins ve Ostrom laboratuvar ortamında bireylerin içsel benimsemesi yüksek olduğunda sosyal kaytarma göstermediklerini ortaya koymuşlardır.¹¹⁶

¹¹³ Roland E. Kidwell, Jr. Nathan Bennett, "Perceived Work Context and Employee Job Neglect", **American Business Review**, C. XIX, No:2, July 2001, s.65

¹¹⁴ Jennifer M. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing", **Academy of Management Journal**, C. XXXV, No:1, March 1992, s.191

¹¹⁵ **A.e.**, s.191

¹¹⁶ **A.e.**, s.192

Araştırmacılar çalışmayı üç tekrarda gerçekleştirmiş; birinci ve ikinci uygulamada 56 öğrenci son uygulamada ise 112 öğrenci araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda, görev bireyin kişisel olarak ilgisini çektiğinde sosyal kaytarmanın ortadan kalktığı görülmüştür. Kişisel benimseme yüksek olduğunda, bireyin iş sonuçları teşhis edilebilir olsa da grup içinde değerlendirilse de bireyler aynı derecede çok çaba göstermişlerdir.¹¹⁷

“Nelson R. Eikenhout (2004) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların belirli bir görev üzerinde yaptıkları bireysel çalışmayı, çıktıkları toplu olarak gözükcek şekilde grup halinde çalışmaya çevirmeleri halinde performansın düştüğü gözlenmiştir. Buna göre çalışma sonucu elde edilecek neticelere olan bireysel katkıların ayrı ayrı belirlenemediği durumlarda sosyal kaytarma davranışının ortaya çıktığı görülmektedir.”¹¹⁸

Eikenhout yaptığı çalışmasında görev yapısı ile birlikte grup temelli parasal teşviklerin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma Western Michigan Üniversitesinden sekiz psikoloji öğrencisiyle gerçekleşmiş, öğrencilerden ikili ve dördü gruplar yapılarak öğrencilere her bir oturum için ödeme yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların bireylerin tek başlarına gerçekleştirdikleri bir görevden, sonucun tüm katılımcıların çabalarının birbirine eklenerek toplamsal ölçüldüğü bir göreve geçtiklerinde performansın belirgin derecede düştüğü görülmüştür. Bununla birlikte bireysel görevden yüksek derecede ayırıcı koşullarda grup görevine geçtiğinde ise katılımcıların performansında az derecede bir değişiklik yaşanmıştır.¹¹⁹

¹¹⁷ Mary A. Brickner, Thomas M. Ostrom, Stephen G. Harkins, “Effects Of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications For Social Loafing”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, C. LI, No: 4, 1986, ss.764-767

¹¹⁸ Altan Doğan, Serdar Bozkurt, Rıza Demir, “Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, No: 24, 2012, s.62

¹¹⁹ Nelson R. Eikenhout, “The Effects Of Task Structure And Goup Target Monetary Incentives On Social Loafing”, Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Western Michigan University, Michigan, August 2004, ss.32- 46

Grup hedefli teşvikler, hem sonucun tüm katılımcıların çabalarının birbirine eklenecek toplamsal ölçüldüğü gruplarda hem de yüksek ayırıcı görevdeki gruplarda, katılımcıların performanslarının belirgin derecede artmasını sağlamıştır. Grup hedefli teşviklerin, öncelikli olarak yüksek ayırıcı koşulda çalışan katılımcılarda daha olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte düşük ayırıcı şartlarda çalışan katılımcılarda da grup hedefli teşvikler performans artışı sağlamamıştır.¹²⁰

Sonuçlar incelendiğinde Eikenhout, grup çalışma koşullarının bireysel performans üzerinde birçok farklı etkisi olabileceğini söylemiştir. Bireysel performans bir grup çıktısı üretmek için diğerlerinin performansıyla toplandığında, bireysel performans teşhis edilebilirliğini kaybetmektedir. Bu durum yapılan çalışmalarda, bireysel performansa saatlik ödeme yapıldığı bir koşulda, grup performansının katılımcıların bireysel sonuçlarının toplamından daha düşük olması ile ortaya konmuştur. Eikenhout grup hedefli teşviklerin, sadece bireysel çıktıların eklenecek grup sonucunun olduğu durumlarda performans düşüşünü azaltmak için değil, aynı zamanda katılımcıların bireysel performansını arttırmalarında da etkili olduğunu belirtmekte ve bu nedenle grup hedefli teşviklerin, bireylerin kişisel çıktılarını ölçmenin zor olduğu gruplarda performansı arttırmak için çok etkili bir araç olabileceğini ileri sürmektedir.¹²¹

1.2.4 Değerlendirme

Davis (1969) bireylerin yeterli çabayı göstermediklerinde kolektif çalışma sayesinde performans düşüklüklerinin ortaya çıkmasını engellediklerini belirtmiştir. Bu durum, bireye kalabalık içinde saklanma şansı verir. Bununla birlikte, Latane ve diğerleri de (1979) kolektif çalışmanın çalışan bireylere grubun ortak iyi performansından adil payı almalarını engelleyerek, kalabalık içinde kaybolmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle bireyin kendini değerlendirmesi dahil olmak üzere, biri

¹²⁰ A.e., ss.32- 46

¹²¹ A.e., ss.32- 46

tarafından değerlendirilme (**evaluation**) sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmak için çok önemlidir.¹²²

Bireylerin kolektif bir çalışma içinde olmaları ile bireysel çalışmaları arasında çaba farkını ortaya koyan ilk çalışmalarda; performans düşüklüğünün kişilerin yetersizliğinden de kaynaklanabileceği ileri sürülmüştür. Ancak takip eden çalışmalar, bireylerin tek başlarına olduklarında görev görünürlüğü yüksek olduğu durumdan daha çok çalıştıklarını, grup içinde bu durumun kaybolmasıyla çaba göstermeyi bıraktıklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar aynı zamanda, kişilerin bireysel çabalarının ortaya çıkarılabildiği ve bireysel değerlendirmelerin yapıldığı koşullarda, sosyal kaytarmanın azaldığı ve aksine gösterilen bireysel çabanın arttığını ortaya çıkarmıştır.

Kerr (1993) grup motivasyon kaybının çeşitli şekilleri olduğunu (ör: bedavacılık, asalaklık/ uyanıklık etkisi ve sosyal kaytarma) belirtmiştir. Kerr bedavacılığın, bireyin bir başkasının katkılarından yarar sağlayabileceği algısı olduğunu, bununla birlikte asalaklık/uyanıklık etkisinin, bireyin diğer çalışanların kendi katkılarından yarar sağlayabileceği algısından doğduğunu ifade etmiştir. Her iki durumda da ortaya çıkan iş sonuçlarında bireysel katkıların ölçülememesi, bedavacı ve asalaklık/uyanıklık etkisinin oluşmasına neden olmaktadır. Bireyin iş sonuçlarının değerlendirilmediğine dair algısı, bireyin sosyal kaytarma davranışına aracılık etmektedir.¹²³

Sosyal kaytarma literatüründe bireysel çabanın araştırmacı tarafından değerlendirilmesi Williams, Harkins ve Latane (1981) tarafından ve bireyin kendisi tarafından değerlendirilmesi Szymanski ve Harkins (1987) tarafından yapılan çalışmalarla grup performansını olumlu etkilediği ortaya konmuştur. Genellikle, Harkins'in (1987) yaptığı çalışmalar dayanarak bireysel çabaları bir araya toplamının her bir grup üyesinin kişisel katkılarının görülmesini engellediği

¹²² Steven Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: A- Meta Analytical Review And Theoretical Integration", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXV, No:4, October 1993, s. 683

¹²³ Stephen G. Harkins, Kate Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LVI, No: 6, 1989, s. 934

düşünülmektedir. Bununla birlikte, bazı durumlarda verilen görevlerde kişisel katkıları kesin ve net olarak gözlemlemek zordur.¹²⁴

Harkins ve Jackson tarafından sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmak için en önemli unsur teşhis edilebilirlik değil, bireylerin değerlendirilme olasılığı olarak görülmüştür. Araştırmacılar, yaptıkları deneyde, katılımcılardan olabildiğince çok kullanılacak bir nesne üretmelerini istemişler ve bu nesnenin diğer grup üyelerinin ürettikleri ile aynı veya farklı olacağını yönergelerle belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda, iş sonuçları teşhis edilebilir olan ancak diğerlerinden farklı obje ürettiklerini düşünen katılımcılar, iş sonuçları teşhis edilebilir olmalarına rağmen, ürettikleri ürünler diğer grup üyeleriyle karşılaştıramayacağından ve dolayısıyla tam bir değerlendirme yapılamayacağından, bir grup içinde çalışan ve iş sonuçları teşhis edilemeyen üyeler gibi az nesne üretmişlerdir.¹²⁵

Harkins ve Jackson (1985) bu katılımcıların, kaytarma nedenini bireylerin farklı objeler üretmelerinden kaynaklanan, diğer grup üyeleri ile karşılaştıramamaları olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre kaytarma ancak bireylerin iş sonuçları teşhis edilebilir olduğunda ve bu sonuçlar bireyler tarafından diğer grup üyeleriyle karşılaştırılabilir olduğunda engellenebilecektir çünkü ancak o zaman birey kendi iç değerlendirmesini gerçekleştirebilmektedir.¹²⁶

Szymanski ve Harkins sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında üç olası değerlendirme kaynağı belirtmişlerdir. Araştırmacının katılımcıları performanslarını değerlendirememesinden dolayı, katılımcıların birbirlerini değerlendirememesinden dolayı ve katılımcıların kendilerini değerlendirememesinden dolayı sosyal kaytarma davranışı görülebilmektedirler. Harkins, Latane ve Williams da daha önce Brickner ve arkadaşları (1986), Harkins ve arkadaşları (1980) tarafından yapılan araştırmalar ile tutarlı olarak araştırmacının değerlendirmede çok önemli bir kaynak olduğunu

¹²⁴ Harel Goren, Robert Kurzban, Amnon Rapoport, "Social Loafing vs. Social Enhancement: Public Goods Provisioning In Real Time With Irrevocable Commitments", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, C. XC, 2003, s. 288

¹²⁵ Stephen G. Harkins, Kate Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LVI, No: 6, 1989, ss.934- 935

¹²⁶ A.e., ss.934- 935

ifade etmişler; bununla birlikte bireyin kendini değerlendirdiği durumlarda dış kaynaklı değerlendirmeye gerek olmadan sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılabildiğini belirtmişlerdir.¹²⁷

Petty ve arkadaşları (1977) sosyal kaytarmayı inceledikleri araştırmalarında bilişsel çaba gerektiren bir görevi deneklerden yerine getirmelerini istemişlerdir. Araştırmacılar, yaptıkları araştırmada sözde bir başka öğrenci tarafından yazılmış şiir ve kompozisyonu katılımcılardan değerlendirmelerini istemişlerdir. Değerlendirme için üç farklı durum yaratılmış ve katılımcılara yalnız olarak bu değerlendirmeden sorumlu oldukları; diğer 3 kişiyle bu görevi paylaştıkları ve ya bu görevi 15 kişiyle daha paylaştıkları söylenmiştir. Grup değerlendirmelerde, bireylere sonuçların diğer kişilerle birleştirilerek genel bir ortalama alınacağı belirtilmiştir.¹²⁸

Araştırmada, grup değerlendirmesine katılan bireylerin daha az çaba harcadıkları görülmüştür. Araştırmanın sonucunda sosyal kaytarma görülmesi Petty ve arkadaşları tarafından iki nedene bağlanmaktadır: Öncelikli olarak grup çalışmalarında bireylerin fiziksel ve bilişsel çabalarının diğer grup üyeleri ile birlikte değerlendirilmesi, bireyde kişisel çabalarının görülmeyeceği düşüncesini yaratmaktadır. Bir başka neden ise, bireyler gösterdikleri performans sonucunda ne ödül ne de ceza görmekte, bunun sonucu motivasyonu azalan bireyler sosyal kaytarma davranışı göstermektedirler.¹²⁹

Goethals ve Darley (1987) düşüncelerini, Tajfel ve Turner'ın (1986) sosyal kimlik teorisi ile birleştirerek bireylerin pozitif bir benlik kavramı sağlamak için çabaladıklarını ve böylece pozitif bir sosyal kimlik elde edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Böyle bir pozitif kimlik yaratmanın bir yolu bir grubun üyesi olan bireyin, kendi grubunu diğer gruplarla karşılaştırdığında içinde bulunduğu grubun daha üstün durumda olmasıdır. Eğer böyle bir karşılaştırmada bireyin içinde

¹²⁷ **A.e.**, ss.934- 935

¹²⁸ Stephen G. Harkins, Richard E. Petty, "Effects Of Task Difficulty And Task Uniqueness On Social Loafing", **Journal Of Personality And Social Psychology**, C.XLIII, No:6, 1982, s. 1215

¹²⁹ **A.e.**, s.1215

bulunduğu grup, diğer gruplara göre başarısızsa birey grubunu geliştirmeye çalışacaktır.¹³⁰

Bu durum olumlu bir sosyal kimlik edinme çabasıyla açıklanmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisinden birkaç yıl sonra Benlik Kategorizasyonu Kuramı Turner ve diğerleri (1987) tarafından geliştirilmiş ve temel olarak grup içindeki süreçleri anlamaya ve açıklamaya yardımcı olmuştur. Bu teori birtakım kişilerin kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak algıladıklarında bir grubun oluştuğunu ifade eder ve bireyler kendilerini bir sosyal kategorinin üyesi olarak gördüklerinde o kategori üyeliğine uygun davranışlar sergilerler. Sosyal kimlik teorisi ve benlik kategorizasyonu kuramı gruba bağlı davranışın ortaya çıkmasında iki önkoşul belirtmişlerdir: bunlardan biri sosyal kategori ile özdeşleşme diğeri ise o kategorinin dikkati çekmesidir.¹³¹

Bu teoriler ışığında değerlendirilme, grup değerlendirilmesi olarak ele alınmaktadır. Bireyin gruba kendini yüksek düzeyde özdeşleşmiş hissetmesinden dolayı grubun değerlendirilmesi, bir başka gruba karşılaştırılması, bireyin grup sonuçları için daha çok çaba sarf etmesine neden olabilmektedir. Bu noktada sosyal kaytarma davranışı açısından önemli olan unsurlardan biri, gruba bağlılıktan dolayı grup sonuçlarının değerlendirilmesinin, bireysel sonuçlar değerlendirilmiyor olmasına rağmen, endişe yaratmasıdır. Sosyal kaytarma davranışını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkan grup bağlılığı/sargınlığı ve sosyal kaytarmayı etkileyen teoriler arasında yer alan Değerlendirilme Endişesi Teorisi de bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacaktır.

Goethals ve Darley sosyal kaytarmanın etkilerini gidermek için bireysel seviyede değerlendirmenin eksik olduğu bir durumda, grup değerlendirmesinin performansı arttıracağını ileri sürmüştür. Harkins ve Szymanski, Goethals ve Darley'in (1987) ileri sürdüğü grup performansının değerlendirilmesinin performansı arttırabileceği

¹³⁰ Stephen G. Harkins, Kate Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LVI, No: 6, 1989, s. 935

¹³¹ Rolf van Dick, v.d., "Group Membership Salience And Task Performance", **Journal Of Managerial Psychology**, C.XXIV, No:7, 2009, s. 611

düşüncesinden yola çıkarak yaptıkları araştırmaya, 144 öğrenci üçer kişilik gruplar halinde katılmışlardır. Araştırmacılar, katılımcılara dikkate dayalı bir görev vermiş ve onlardan olabildiğince çok sinyal belirlemelerini ve yanlış sinyalleri en aza indirmeleri istemişlerdir. Deney gerçekleştirilirken deneyci katılımcılara iş sonuçlarının bir bütün olarak değerlendirileceğini ve değerlendirmenin sonunda her grubun toplam olarak ne kadar sinyal belirlediğini ölçtüklerini belirtmiştir. Bu son bilgi bireylere grup performansını karşılaştırabilmek için objektif bir standart oluşturmuştur. Aynı zamanda deney sırasında bireylerin kendi iş sonuçlarının diğerleri tarafından değerlendirilmesi en aza indirilmeye çalışılmıştır.¹³²

Araştırmanın sonunda araştırmacılar, katılımcılara bir standart belirlemeden iş sonuçlarının bir bütün olarak değerlendirileceği söylendiğinde, bireylerin sosyal kaytarma yaptıklarını belirlemişlerdir. Bununla birlikte, belirlenen bir standart olduğunda katılımcılar grup performansında da bireysel performanslarında olduğu kadar başarılı olmuşlardır. Bu bulgular, Goethals ve Darley'in fikirleri ile kısmen tutarlı ve performansı arttırmak için grup performansının ölçülmesinin ancak gruba belirli hedefler verildiğinde yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.¹³³

Tanıl Kılınç ve Erden Akkavuk da yaptıkları çalışmada işletmelerin takım performansını ölçerek, takım üyelerinin takıma katkı düzeylerine göre ödüllendirilmesine ağırlık vermek yerine, bireysel performansı değerlemeyi yeğlemelerinin üç ana nedenlerinden birini sosyal kaytarma olarak değerlendirmişlerdir. Takım performansı ölçüldüğünde, takım üyelerinin bireysel performansları ölçülemediği için, performansı düşük takım üyelerinin, başarılı üyelerin performanslarının arkasına sığınarak kendilerini başarılı gösterme olasılığının yüksekliğinden bahseden T. Kılınç ve E. Akkavuk; bu sorunun giderilmesi için, sadece takım performansının ölçümü ile yetinilmeyip, takım üyelerinin takım performansına katkılarının da değerlendirilmesine ve

¹³²Stephen G. Harkins, Kate Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LVI, No: 6, 1989, ss. 935-937

¹³³A.e., ss. 935-937

ödüllendirmenin bu iki sistem kombine edilerek yapılmasına özen gösterilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.¹³⁴

Genel olarak literatürde sosyal kaytarma ve asalaklık/uyanıklık etkisi birbirinin yerine kullanılan terimlerdir. Bununla birlikte Amit Poddar, çalışmasında asalaklık/uyanıklık etkisini sosyal kaytarmanın daha iyimser bir hali olarak kabul etmiştir. Amit Poddar, sosyal kaytarmayı azaltmak için şimdiye kadar kullanılan metotların çeşitli zayıflıklardan etkilendiğini öne sürmüştür; bunların uygulanması zor, yöneticinin çok zamanını alan, asalaklık/uyanıklık etkisi problemini tam çözemeyen metotlar olduğunu ileri sürmüştür. Poddar, yaptığı çalışmada sürekli toplamsal akran değerlendirmesi olarak adlandırdığı metotla, şimdiye kadar kullanılan metotların bazı zayıflıklarını gidermeyi amaçlamıştır. Bu metot, grup üyelerinin her bir bireyin katkılarını kayıt tutarak sürekli değerlendirme metodudur. Bu metodu kullanmanın faydalarının başında sistemin kolay uygulanabilirliği gelmektedir.¹³⁵

Sistemin etkililiğini deneysel olarak ölçmek için Amit Poddar üniversite öğrencileri arasında grup projesi alan iki pazarlama sınıfında uygulama yapmıştır. A. Poddar, yaptığı çalışmada asalaklık/uyanıklık etkisini yaratanları belirlemek için her sınıftan yüzlerce eş düzeyin görüşlerini toplamak yerine uyguladığı metotla sadece grup içindeki eş düzeylerin görüşlerini toplamıştır. Metodun ikincil yararı, değerlendirmenin sürekli ve toplamsal doğasıdır. Değerlendirme sürekli ve toplamsal temelde yapıldığı için sosyal kaytarmayı yapanlar daha net ortaya çıkmaktadır. Son olarak, metodun avantajları arasında metodun daha objektif olması sayılabilir.¹³⁶

Uyanıklık etkisi, sosyal kaytarmanın en aşırı halidir ve sıklıkla ortaya çıkmaz. Sosyal kaytarma ise daha çok görülen ve daha zor engellenebilen bir olaydır. Bu çalışmada öne sürülen metot, her grubun grup çalışmasını sürekli olarak değerlendirmesi

¹³⁴ Tanıl Kılınc, Erden Akkavuk, "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** ,No:2, 2001, s.108-118

¹³⁵ Amit Poddar, "Continuous Additive Peer Review: A New System To Control Social Loafing In Group Projects", **Journal for Advancement of Marketing Education** ,C.XVII, Winter 2010, s. 2, 5-6, 8-12

¹³⁶ **A.e.**,ss. 5-6, 8-12

temeline dayanır ve hem asalaklık/uyanıklık etkisini hem de bedavacı etkisini ortadan kaldırmayı esas alır. Bu metoda göre grup liderinin tuttuğu bir görev kağıdı bulunmaktadır. Bu kağıt bireylerin birbirlerini sürekli değerlendirmelerini içerir. Grup her başarıya ulaştığında değerlendirme yapılır. Grubun başardığı işin önem derecesi yine grup tarafından belirlenir. Örneğin; grubun bir toplantı yapması iki puan iken bir araştırma yapması sekiz puan değerindedir. Devamında grup üyeleri her bir üyenin gereklerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakarlar. Toplantıya katılmayan bir grup üyesi her sefer için iki puan kaybeder. Eğer bir grup üyesi diğerlerinden daha çok çalışıyorsa grup üyeleri bir araya gelerek onu ödüllendirebilir ve grubun diğer üyelerinden puan kırabilir. Araştırmanın sonuçları, sürekli toplumsal akran değerlendirmesi metodunun sosyal kaytarmayı azaltmada etkili olduğunu ve öğrencilerin grup çalışmasından daha büyük tatmin sağladıklarını ortaya koymuştur.¹³⁷

1.2.5 Eşitlik

Tüm batılı görüşler (Ör., Homans, Adams, Walster, Berscheid, Walster) ödül dağıtımında eşitlik ve adalet konusunda aynı psikolojik varsayımı benimsemektedir. Deutsch'a (1985) göre bireyler, adaletli bir dağılım olduğunda, ödüllerin kendi katkılarına eşit oranla dağıtılacağına inanmaktadırlar. Adams da (1965) bir sosyal mübadele ilişkisinden bahsetmekte, eğer birey kendi katkılarıyla kendi kazanımları arasındaki oranı, bir başkasının katkısı ve kazanımları arasındaki oranla eşit algılıyorsa bu ilişkinin adaletli olacağını ifade etmektedir. Adams bireyin eşitsizliği azaltmak için, kendisinin veya diğerlerinin katkı veya kazanımlarını değiştirmeye çalışacağını; bu eşitsizliğe son vermek için çalışmayı bırakabileceğini; kendisinin veya diğerlerinin katkı ya da kazanımlarına zarar verebileceğini veya kendisini eşit görebileceği bir başka çalışanla karşılaştırabileceğini belirtmiştir.¹³⁸

¹³⁷ A.e.,ss. 5-6, 8-12

¹³⁸ Paul A. Fadil, v.d., "Equity Or Equality? A Conceptual Exemnation Of The Influence Of Individualism/Collectivism On The Cross Cultural Application Of Equity Theory", **Cross Cultural Management: An International Journal**, C.XII, No: 4, 2005, s.19

Sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler arasında eşitlik (**equity**) algısı önemli bir yer tutmaktadır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar sosyal kaytarmayı açıklama girişimlerinde birçok öneri sunmuşlar; bunlar arasında sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasındaki nedenlerden biri olarak kişilerin eşitliği koruma beklentisi olduğunu vurgulamışlardır. Yapılan deneyde gruptaki kişiler ipi çekme görevinde diğer bireylerin harcayabilecekleri yeterli çabayı harcamadıklarını gördüklerinde, kendileri de onlara uygun davranış sergilemişlerdir.

Benzer olarak Hertel, Deter ve Konrad da (2003) yaptıkları deneyde, grup başarısı için bireylerin eşit derecede performans göstermeleri gereken bir görev vermişler ve görevin her bir katılımcıya eşit dağıtıldığında sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılabildiğini kanıtlamışlardır.¹³⁹ Bir grup çalışmasında, bireyler alacakları ödül aynı olduğunda diğer grup üyeleri ile eşit çaba göstermek istemekte; grupta bedavacı davranan kişiler olduğunda ise, onlar yerine de çaba göstermek istemediklerinden kendi performanslarını da düşürmektedirler. Yapılan çoğu araştırmada da belirtildiği gibi, eşitlik sosyal kaytarmanın engellenmesinde ve bireylerin çalışmaya motive olmalarında çok önemli bir etken olarak görülmektedir.

Eşitlik, gruptaki performans azalmasını açıklama da etken olan asalaklık/uyanıklık etkisi ile ilgili çalışmaların da odağı olmuştur. Asalaklık/uyanıklık etkisi grupta bireyin kabiliyetli bir çalışma arkadaşı olduğunda ve işi yapmak için hiçbir çaba göstermediğini öngördüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda grup üyeleri diğerlerinin kendilerinden faydalanmalarını istemediğinden performansta genel düşüş gözlemlenmektedir.

Hem iktisat hem örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalarda, çalışanların çabası incelendiğinde, adil ücret algısı önemli bir rol oynamıştır. İktisat literatüründe birçok çalışmada ödüllerin ve ücretlerin adil dağılımı ile çalışanların sosyal kaytarma davranışı arasında negatif ilişki bulunmuştur. Örgütsel davranış literatüründe ise,

¹³⁹ Kaintly A.Osborn , v.d.,“The Köhler Effects : Motivation Gains And Losses In Real Sports Groups”, **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, C. I, No: 4, 2012, s. 244

dağıtıcı adalet veya kişinin değeri kadar ücretlendirildiği inancının bireyleri daha fazla çaba gösterme yönünde motive ettiği görülmüştür.

George (1995) dağıtım adaleti teorisiyle uyumlu olarak, performansa dayalı ödül verme durumunda sosyal kaytarmanın en az görüldüğünü ortaya koymuştur. Dağıtıcı adalet ile eşitlik teorisi arasındaki teorik bağa bakıldığında ise, sonuç Kidwell ve Bennett'in algılanan eşitlik ile sosyal kaytarma arasında negatif ilişki olması paralellik gösterir. Bu sonuçlar bir araya getirildiğinde, sosyal mübadele teorisiyle de uyumlu olarak, bireylerin örgütün gelirleriyle kendi elde ettiklerini karşılaştırdıklarında, eşit derecede kaynak ve/veya ödül almadıkları hissi gösterdikleri çabanın azalmasına neden olmuştur.¹⁴⁰

Bir yönetici astını performansa dayalı olarak o kişiye bir mesaj iletir. Bu, astın davranışlarının yönetici tarafından görüldüğü, değerlendirildiği ve önemsendiğidir. Böylece, performansa dayalı ödüller astlara aynı zamanda verimlilikleri hakkında geri bildirim vermektedirler. Yöneticiler, astları grup içinde çalışmalarına rağmen onları performansa dayalı olarak ödüllendirirlerse, astlar kendi çabalarını görülebilir olarak algırlar. Bu çalışma koşulları altında Shepperd (1993) yaptığı incelemelerde, bireylerde sosyal kaytarma davranışı daha az görüldüğünü ortaya koymuş ve bireylerin çabalarının uygun şekilde ödüllendirildiğini düşündüklerinde daha güvenli davrandıklarını ileri sürmüştür.¹⁴¹

Sosyal kaytarma istenmeyen bir davranış olduğundan performansa dayalı cezalandırmanın sosyal kaytarmayı engelleyeceği düşünülebilir. Aslında sosyal kaytarma literatüründe performansa dayalı ödül ve cezaların sosyal kaytarma üzerinde simetrik etkileri olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte cezalandırmanın etkileri her zaman önceki literatürler de belirtildiği gibi direk veya basit değildir. Ödüller ve cezalar bireylerin davranışları üzerinde simetrik etkiler yaratmaz ve ceza negatif sonuçlara yol açabilir. Sosyal kaytarma durumunda

¹⁴⁰ Robert C. Liden, v.d., **a.g.e.**, s.288

¹⁴¹ James A. Shepperd, "Productivity Loss In Performance Groups: A Motivation Analysis", **Psychological Bulletin**, C. CXIII, No:1, 1993, ss. 67-77

yöneticinin performansa dayalı ceza davranışı varsayıldığı gibi caydırıcı olmayabilir. Standartların altında performans gösteren çalışanlara, yöneticinin ilk tepkisi çalışana ceza yoluyla uyarmak olduğunda, yapılan araştırmalar istenen sonuçları yaratmada sürekli ceza davranışının etkili olmadığını ortaya koymaktadırlar.

Skinner (1953) cezalandırmanın kesin olarak bir tarafın diğer taraf üzerinde hakimiyeti olduğunda kullanıldığını belirtmiştir. Sosyal kaytarma konusunda bu durum astları çıkmaza sokmaktadır. Bir tarafta performansa dayalı cezalandırma, sosyal kaytarmanın fark edileceği ve olumsuz sonuçlar doğuracağı sinyalini verir. Diğer taraftan ast üstün cezalandırma davranışına engel olma ve kendi kararlarını alma ihtiyacı duymaktadır. Örneğin böyle bir durumda sosyal kaytarma davranışıyla kendi kararlarını alabildiğini ortaya koyar. Bununla tutarlı olarak Miles ve Greenberg (1993) yaptıkları sosyal kaytarma ile ilgili çalışmada, daha yüksek ceza tehditleri olduğunda bireylerin daha az performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.¹⁴²

Shepperd'in (1993) yaklaşımına göre performansa dayalı cezalandırma bireysel çabanın değerini arttırdığı için sosyal kaytarmayı azaltabilir. Bununla birlikte performansa dayalı cezalandırma, bireysel çabanın bedelini de arttıracığından sosyal kaytarmayı teşvik edebilir (ör: son zamanda sizi cezalandırmış biri için çalışmak zordur.) Bu zıt yaklaşımlara bakıldığında, performansa dayalı cezalandırmanın sosyal kaytarma ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir.¹⁴³

Performansa dayalı olmayan ceza davranışı, üst belirli bir neden olmadan astı cezalandırdığında ortaya çıkar. Böyle bir davranış astta negatif duygular ve davranışlar yaratır. Örneğin; performansa dayalı olmayan ceza davranışı karşısında çalışanlar üstlerinden veya örgütten intikam isteyebilirler. Podsakoff ve arkadaşları (1984), performansa dayalı olmayan ödül ve ceza davranışlarının astlar üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bununla birlikte, performansa dayalı olmayan ödüllendirme

¹⁴² Jennifer M. George, "Asymmetrical Effects Of Rewards And Punishments: The Case Of Social Loafing", **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , C. LXVIII, No: 4, December 1995, ss.329-334

¹⁴³ **A.e.**, ss.329-334

davranışının da sosyal kaytarmayı cesaretlendirdiği söylenebilir. Shepperd (1993), performansa dayalı olmayan ödüllendirmede çalışanların çabalarının gereksiz olduğu hissine kapılabileceğini, bu durumun da sosyal kaytarmayı etkileyen ve destekleyen bir başka faktör olduğunu ifade etmiştir.¹⁴⁴

Sosyal kaytarma literatüründe baskın olan varsayımla tutarlı olarak bir yöneticinin performansa dayalı ödül davranışı gruplarda sosyal kaytarma ile negatif bağlantılıdır. Bir yönetici istenen davranışları desteklediğinde sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasını engellemektedir. Yöneticinin performansa dayalı ödüllendirme davranışının etkili olabilmesi için çalışanlarında ödüllerin performansa dayalı olduğuna inanmaları şarttır.

Sosyal kaytarma literatüründe performansa dayalı ödüllerle performansa dayalı cezaların gruplarda sosyal kaytarmayı azaltmada öne sürülen simetrik etkisinden yola çıkarak Jennifer M. George çalışmasında yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma davranışları ile gruplarda sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma dört kişilik gruplardan, on kişilik gruplara kadar farklı büyüklüklerdeki gruplarda ve dörtüzyüzkırksekiz satış elemanı ile gerçekleşmiştir. Öngörüldüğü gibi yöneticilerin performansa dayalı ödüllendirmeleri sosyal kaytarma davranışı ile negatif ilişkide, yöneticilerin performansa dayalı olmayan cezalandırmaları ise sosyal kaytarma davranışı ile pozitif ilişkidir.

Jennifer M. George yaptığı çalışmanın sonucunda performansa dayalı olmayan ödüllerin sosyal kaytarma üzerinde etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, George yöneticinin performansa dayalı olmayan cezalandırma davranışının da sosyal kaytarmayı arttırdığını belirlemiştir. Eşitlik teorisi bakış açısından, performansa dayalı olmayan ceza, adaletsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve eşitliği yeniden elde etme isteğiyle sonuçlanır (Adams, 1963). Böyle bir durumda

¹⁴⁴ A.e., ss.329-334

eşitliği sağlamanın bir yolu da sosyal kaytarma yoluyla bireyin daha az çaba göstermesidir.¹⁴⁵

1.2.6 İş Arkadaşının Kaytardığı Algısı

Her bir grup üyesi, diğer çalışanların olması gerekenden daha az çalışmasını beklediğinde bu Merton (1948) tarafından açıklanan kendini doğrulayan kehanet (**self fulfilling prophesy**) ile sonuçlanır. Bu süreçte bir başka kişi, birey ile ilgili beklentiye girer ve o beklentiye uygun tutum sergiler; söz konusu birey de onun bu beklentisine uygun tutum sergiler.¹⁴⁶ Bu kavramdan yola çıkarak, yanlış bir düşüncenin sosyal kaytarmanın ortaya çıkışında önemli bir etken haline gelebileceği öngörülebilir. Sosyal kaytarma davranışında da, bireyler iş arkadaşının yeterli çabayı göstermeyeceğini ve kaytaracağını düşündüklerinde, kendilerini asalaklık/uyanıklık etkisinden korumak için bütün performansları ile çalışmazlar. Bu durum bireyin kendisinin sosyal kaytarma davranışında bulunmasıyla sonuçlanır. Bireyin olması gerekenden daha az çaba göstermesi diğer iş arkadaşlarını da kaytarma davranışına yönlendirebilir.

Kidwell ve Bennet (1993) iş arkadaşının iş yerinde sağladığı katkının, bireyin davranışlarında belirleyici olabileceğini ve bireyin davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu davranışlar, bireyi katkısını göstermekten alıkoymakta veya daha belirgin şekilde işe geç gelme, işe gelmeme ve nihai olarak iş gücü devri gibi şekillerde örgüte yansiyabilmektedir. Kidwell ve Bennet'a göre iş arkadaşları bireyin dalga geçmesine, kaytarma veya bedavacılık yaparak bireyin çaba azaltmasına ve bireyin işiyle ilişkili göreve yapabileceğinden daha az verim sağlamasına yol açabilirler. Morrison da (1993) konuyla ilişkili olarak, bireylerin kendileriyle eş düzeyde çalışanların gösterdikleri çabaya bakarak

¹⁴⁵ A.e., ss. 327-335

¹⁴⁶ (çevrimiçi) www.termbank.net/psychology/3989 , 03.12.2012

kendilerinin de ne düzeyde çaba göstermeleri gerektiğini belirlediklerini ifade etmiştir.¹⁴⁷

Mulvey ve Klein'e göre (1998) sosyal kaytarma algısı ile gerçek kaytarma her zaman birlikte gerçekleşmeyebilir. Bazen grup üyeleri ve grup liderleri gerçekte sosyal kaytarma olmamasına rağmen kaytarma var gibi algılayabilirler. Bunun bir nedeni temel atıf hatasından, diğerlerinin davranışlarını durumsal faktörlerdense kişisel faktörlere atfetme eğiliminden kaynaklanıyor olabilir.¹⁴⁸

Gerçekte sosyal kaytarma olmasa bile, algılanan sosyal kaytarma takım performansı ve tatminini etkilediğinden incelenmesi gereken önemli bir konudur. Deneysel çalışmalarında Kerr (1983), bireyler yetenekli ama yeteri çabayı harcamayan kişilerle eşleştiklerini düşündüklerinde, kendilerinin de daha az çaba gösterdiklerini belirlemiştir. Benzer olarak Jackson ve Harkins (1985), Schnake (1991) takım arkadaşlarının yeterli çabayı göstereceğine inanmayan bireylerin daha az çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Böylece algılanan sosyal kaytarmanın takım performansı üzerinde önemli derecede olumsuz etkisi olduğu ortaya konmuştur.¹⁴⁹

İş arkadaşının kaydardığı algısı (**perceived coworker loafing**), bireyin bir ya da daha fazla iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışı gösterdiğini düşünmesi; gerçek davranışa bakmaksızın, bireyin iş arkadaşının kaydardığı ile ilgili algısıdır. Çalışanlar genel olarak iş arkadaşlarının davranışlarını gözlemlerler ve diğerlerinin davranışları kendi davranışlarını etkiler. Bireyin davranışlarına yol gösteren, diğer grup üyelerinin çalışmaları veya tembellikleridir. Diğer grup üyelerinin kaytarma yaptığından şüphelenen üyeler, sosyal kaytarma yapmaya daha meyilli olmaktadır.

Bunu destekleyen bir çalışma Schnake tarafından 1991 yılında yapılmış ve bireylerin diğer grup üyelerinin yeteri çabayı sarf etmediklerini düşündüklerinde

¹⁴⁷ Dan S. Chiaburu, David A. Harrison, "Do Peers Make The Place? Conceptual Synthesis And Meta Analysis of Coworker Effects On Perceptions, Attitudes, OCBs, And Performance", **Journal of Applied Psychology**, C. XCIII , No: 5, September 2008, s. 1085

¹⁴⁸ Jasmine Tata, **a.g.e.**, ss.292- 293

¹⁴⁹ **A.e.**, ss.292- 293

asalaklık/uyanıklık etkisini engellemek için kendilerinin de yeteri çabayı göstermediklerini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda Schanake asalaklık/uyanıklık etkisinin bireylerin birbirleriyle yan yana ancak birbirlerinden bağımsız çalıştıkları ve bireysel performansın ölçülebildiği toplu halde çalışan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda da meydana geldiğini belirtmiştir. Schnake'e göre, asalaklık/uyanıklık etkisi yalnızca performans toplamsal veya ayrıştırıcı görevlerde ölçüldüğünde ortaya çıkmaz. Sonuçlarda açıkça görüldüğü üzere, bireysel performans düzeyleri ölçüldüğünde bile asalaklık/uyanıklık etkisinde kalma olasılığı, bireylerin motivasyonunu etkileyebilmekte ve tüm performanslarını göstermemelerine neden olabilmektedir.¹⁵⁰

Daha önce bahsedilen sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler arasında olduğu gibi, iş arkadaşının kaydardığı algısının da, sosyal kaytarmayı etkileyen eşitlik faktöründen etkilendiği söylenebilir. Bireyler aynı grup içinde bazı grup üyelerinin kaydardığını algıladıklarında, bu durum eşitsizlik algısıyla birlikte onları da daha az çaba harcamaya ve kaytarmaya yönlendirebilir. Bu durumda yine sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler arasında teşhis edilebilirliğin öneminden bahsedilebilir. Bireylerin grup performansına katkıları teşhis edilebilir olduğunda, kişiler üzerlerine düşen görevi tam bir sorumlulukla gerçekleştirebilir. Böyle bir ortamda iş arkadaşı da bireyin kendisi kadar çaba göstereceğinden ve kaytarma davranışı görülmeceğinden, iş arkadaşının kaydardığı algısı da ortadan kalkabilir.

1.2.7 Kendini Önemsiz Hissetme

Karau ve Williams (1995) çabanın önemsizliğini sosyal kaytarmanın bir sebebi olarak görmüş, bireylerin işe katkılarını önemsiz algıladıklarında çaba göstermediklerini belirtmişlerdir.¹⁵¹ Harkins ve Petty de önemsizlik (**dispensability**) hissini sosyal kaytarmaya katkı sağlayan faktörlerden biri olduğunu ileri

¹⁵⁰ Mel. E.Schnake, "Equity in Effort: The 'Sucker Effect' in Co-Acting Groups", **Journal of Management**, C.XVII, No: 1, March 1991, s.51

¹⁵¹ Vreda Pieterse, Lisa Thompson, **a.g.e.**, s.355

sürmüşlerdir. Gereksizlik hissinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştıran araştırmacılar, yaptıkları araştırmada bunu ortaya koymuşlardır. Harkins ve Petty (1982) katılımcılardan ayrıık bir kapı kolu ve bıçak kullanma görevleri vermişlerdir. Araştırmada ayrıık kapı kolunun kullanımı bir bıçağın kullanımından daha zor bir görev olarak nitelendirilmiştir. Tüm katılımcılar görevi yalnız gerçekleştirmiş ancak bazı katılımcılara gerçekleştirdikleri kullanımların diğer dokuz kişinin iş sonuçlarıyla birleştirileceği ve grup sonucunun değerlendirileceği belirtilmiştir. Katılımcılar bıçak kullanma görevini gerçekleştirdiklerinde, kendilerini on kişiden biri olarak düşündüklerinden daha az kullanım gerçekleştirmiş ve sosyal kaytarma davranışı göstermişlerdir. Bununla birlikte, ayrıık kapı kolu kullanma görevinde, bireyler grup içinde olduklarını düşünseler bile sosyal kaytarma etkisi görülmemiştir.¹⁵²

Kerr ve Bruun tarafından yapılan bir çalışmada önemsizlik hissinin grup motivasyonunun düşmesi ve bedavacılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan farklı deneyler sonucunda yeteneği yüksek üyelerin ayrıştırıcı görev taleplerinde daha çok çalıştıkları, az yetenekli grup üyelerinin ise birleştirici görevlerde daha çok çalıştıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte görev talebi ayrıştırıcı da olsa birleştirici de olsa, bireyin önemsizlik hissi grubun büyümesi ile artmıştır.¹⁵³

Grup içinde bireyin anonimliği, sadece motivasyon düşüklüğü yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda bireyde önemsizlik hissi de oluşturmaktadır. George teşhis edilebilirlik ile içsel görev benimsemesi arasındaki potansiyel ilişkiyi ve bunun sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelediği saha çalışmasında, bir değerlendirme yapısının varlığının kişinin teşhis edilebilirliğini sağladığını ve böylece bireyde motivasyon eksikliğini engelleyerek katkılarının daha önemli olduğu hissini yarattığını belirtmiştir.¹⁵⁴

Petty ve arkadaşları tarafından (1977) gerçekleştirilen araştırmada ise, dört kişilik gruplar ile onaltı kişilik gruplar arasında bireyler arası algılanan çaba

¹⁵² John Sabini, **Social Psychology**, 2nd Edition, New York USA, Published by Norton &Company, 1995, s.73

¹⁵³ Norbert L. Kerr, Steven E. Bruun, **a.g.e.**, ss.92-93

¹⁵⁴ Kenneth H. Price, David A. Harrison, Joanne H. Gavin, **a.g.e.**, s. 1376

harcamalarındaki farklılıklara bakılmış; verilen bilişsel görevde grup büyüdükçe sorumluluk bölündüğünden, gruptaki kişi sayısı arttıkça bireylerde daha yüksek bir gereksizlik hissi oluşmuştur. Petty ve arkadaşları bu durumu şöyle özetlemişlerdir: “bilişsel bir görev için sorumlu kişi sayısı arttıkça iş sonuçları gözlemlenebilen kişi sayısı azalacaktır.”¹⁵⁵

Birbirinden farklı olan grup üyeleri çabalarını daha önemsiz hissetmektedirler. Artan önemsizlik hissi farklı muamele beklentisinden veya diğer grup üyeleri tarafından gerçekten yapılan farklı muameleden ortaya çıkabilmektedir. Birbirine benzemeyen grup üyelerinin böyle bir muameleye gösterdikleri tepki, lider üye etkileşim teorisinde grup dışı üyelerle ilgili öngörü ile paralellik göstermektedir. Bu diğerlerinin görevi tamamlamak için daha büyük bir sorumluluğa sahip olduğuna dair bir inançtır.

Kenneth Price, David Harrison ve Joanne Gavin de araştırmalarında bireyler arası farklılıklar ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları araştırmada, sosyal kaytarma davranışını anlamada, üye kompozisyonunun sosyal kaytarma davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymak için takım üyelerinin farklılıkları ve kendilerini önemsiz hissetmeleri arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Araştırma 144 öğrenciyle, 3-6 kişilik gruplar oluşturularak gerçekleştirilmiş, öğrencilere final sonuçlarının %85'nin bu süreçte yapacakları projelerden alacakları söylenmiştir. Araştırmada, öğrencilere çeşitli beceri ve yetenekleri kullanabilecekleri çok yönlü projeler verilmiştir.¹⁵⁶

Kenneth Price, David Harrison ve Joanne Gavin, yaptıkları araştırmada proje takımlarında doğal bir süreç olarak ortaya çıkan sosyal kaytarma davranışının bir etkeni olan önemsizlik algısının, takım üye kompozisyonundaki ilişki farklılıkları ve üyelerin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda, sosyal kaytarmayla baş edebilmek için örgütlerin bireylerin görev yapılarında onlara otonomi ve sorumluluk vermeleri gerektiği böylece

¹⁵⁵ Roger George Hoffman, **a.g.e.**, ss. 29-30

¹⁵⁶ Kenneth H. Price, David A. Harrison, Joanne H. Gavin, **a.g.e.**, ss.1377-1380,1382

önemsizlik algısının azaltılabileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte, ilişkisel farklılıkların da önemsizlik algısında önemli bir rol oynadığı ve takım oluşturulurken farklı becerilere sahip olanların bir araya getirilmesi için özen gösterilmesi gerektiği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır.¹⁵⁷

Bu araştırma sonucu, sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlerden teşhis edilebilirliğin incelendiği Harkins ve Jackson'ın araştırma sonucuyla ters düşmektedir. Prive, Harrison ve Gavin önemsizlik algısının azaltılabilmesi için farklı becerilere sahip olan bireylerin bir araya getirilmesi gerekliliğini ileri sürerken; Harkins ve Jackson ise bu görüşün aksine birbirine benzeyen sonuçlar üretmeyen bireylerin iş sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılamayacağını, bu durumun ise sosyal kaytarmaya yol açacağını belirtmişlerdir. Bu iki sonuçta da sosyal kaytarmayı etkileyen ortak nokta görevin ne olduğu ve nasıl değerlendirildiğidir. Farklı becerilere sahip kişiler nihai ortak bir sonucu oluşturmak için çalıştıklarında, görev birleştirici bir görev olduğundan, hem bireylerin teşhis edilebilirliği yüksek hem de önemsizlik hissi düşük olabilir. Bununla birlikte değerlendirilmenin nihai sonuca değil de, bireysel sonuçların toplanarak yapıldığı durumda, her bireyin ayrı bir göreve sahip olmasından dolayı teşhis edilebilirlik yüksek olsa bile, iş sonuçları karşılaştırılamaz olduğundan birey önemsiz hissetmeye devam edebilir.

Önemsizlik hissi, bireyler grup performansını daha önemli bir araç olarak hissettiklerinde azaltılabilir. Bunu sağlayabilmek için bireyin gerçekleştirmesi gereken görev daha zorlaştırılmalı, bireyin kendini aşmasını sağlamalıdır. Böyle bir durumda, bireylerin grup içinde bireysel olarak yaptıkları teşhis edilebilir olmasa da, gösterdikleri çaba yalnız çalıştıklarında ve iş sonuçları teşhis edilebilir olduğunda gösterdikleri çaba ile eşit derecede yüksek olmaktadır.

Araştırmalara göre, kolay görevi yapan katılımcılar, grup içinde bir başka kişinin görevi yerine getirerek kendi yaptıklarını gereksiz kılacaklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte zor görevi gerçekleştirenler gruba katkılarının biricik olduğunu

¹⁵⁷ A.e., ss.1377-1380,1382

düşünmektedirler. Bu nedenle, bireyler gruba katkılarının önemli ve benzersiz olduklarını düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışı görülmemektedir.

1.2.8 Görevlerin Birbirine Bağımlı Olması

Shea ve Guzzo'nun tanımlarına göre, görevlerin birbirine bağımlı olması (**task interdependence**) çalışma grubu üyeleri arasında görev temelli etkileşimin derecesidir.¹⁵⁸ Bireyler görevlerinin diğerlerine bağımlı olduklarını hissettikçe, işlerinde bireysel başarı hissetmeleri artan bir oranda zorlaşmaktadır. Görevlerin birbirine bağımlılığının motivasyon seviyesini etkilediği Hirst (1988), Kiggundu (1983), Wong ve Champion (1991) tarafından ortaya konmuş ve dolayısıyla da grup verimliliğini etkilediği Larson ve Fasto (1989), Saavedra, Earley ve Van Dyne (1993) tarafından belirlenmiştir.¹⁵⁹

Campion, Medsker ve Higgs (1993), Wageman ve Baker (1997) görevlerin birbirine bağımlı olma derecesinin veya bireyin kişisel görevini gerçekleştirmesinin başkalarının çabasına bağlı olmasının, grup üyeleri arasında işbirliğinin artmasında etken olan unsurlardan biri olarak değerlendirmişlerdir. Van der Vegt, Emans ve Van de Vliert (1998, 2000), Wageman ve Baker (1997) tarafından yapılan bazı araştırmalarda da görevin birbirine bağımlı olma derecesinin grup içinde olumlu duyguları ve grup çalışmalarında işbirliği davranışını arttırdığı belirlenmiştir.¹⁶⁰ Bu çalışmalar görevlerin birbirine bağımlı olma derecesinin iş birliğini arttırdığını ortaya koymuşsa da, sosyal kaytarma ile ilgili çalışmalar görevlerin birbirine bağımlı olma derecesinin her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını ve bu durumun sosyal kaytarmaya sebep olabileceğini yapılan araştırmalarla göstermişlerdir.

¹⁵⁸ Robert C. Liden, v.d., **a.g.e.**, s.287

¹⁵⁹ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Lisa Bradway, "Task Interdependence As A Moderator Of The Relation Between Group Control And Performance", **Human Relations**, C. L, No:2, 1997,s.171

¹⁶⁰ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, New Jersey, Published by Prentice Hall 2003, s.316

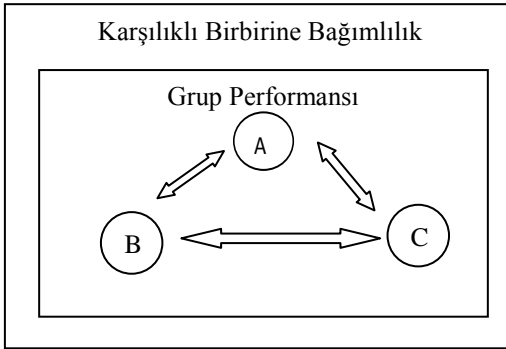
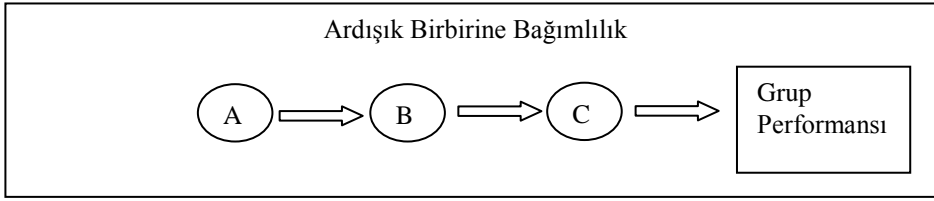
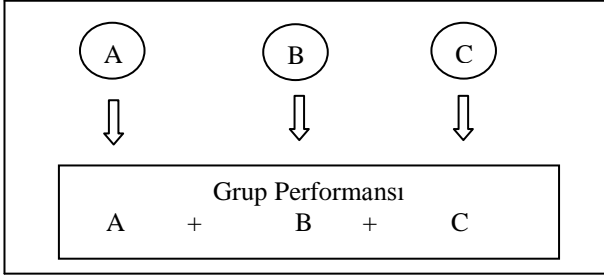
Farklı araştırmacılar, görevlerin birbirine bağımlılığının, farklı şekillerini tanımlamışlardır. Örneğin; Johnson & Johnson (1989) her bireyin faaliyetinin diğere bireylerin çalışmalarını ortaya çıkardığını ve aynı zamanda da diğere bireylerin çalışmalarını kısıtladığını belirterek araç bağımlılığını tanımlamıştır. Tanımlanan bir başka bağımlılık türü ise kaynak bağımlılığıdır. Kaynak bağımlılığı, bilgi ve materyal gibi grup üyeleri arasında dağıtılan önemli kaynakların, grup üyelerinden her biri kendi üstüne düşen görevi tamamlayana kadar görevin tamamının bitirilememesidir.

Thompson ise artan koordinasyon karmaşıklığında grup üyeleri arasında üç çeşit birbirine bağımlılık türü belirlemiştir:

- alt görevlerin birbirinden ayrı gerçekleştiği ve bir koordinasyona ihtiyaç duyulmayan toplanmış görev bağımlılığı (**pooled task interdependence**);
- alt görevlerin belirli bir sırayla tamamlandığı ve bir önceki adıma geri dönüş olmayan doğrusal koordinasyon gerektiren, ardışık görev bağımlılığı (**sequential task interdependence**);
- birinin bitirdiği görevin bir diğere üye için kaynak oluşturduğu karmaşık koordinasyon gerektiren, karşılıklı görev bağımlılığı (**reciprocal task interdependence**).¹⁶¹

¹⁶¹ Ruth Wageman, "Task Design, Outcome Interdependence, and Individual Differences: Their Joint Effects on Effort in Task-Performing Teams", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. III, No: 2, 1999, s.133

Toplanmış Görevlerin Birbirine Bağımlılığı



Şekil1- Görevlerin Bağımlılığının Üç Farklı Şekli

Kaynak: Jennifer M. George, Gareth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, 4th edition, New Jersey, Published by Pearson Prentice Hall, 2005, s.350

Bireylerde yaptıkları görevlerin diğerlerinin görevlerine bağımlılığı görüşü yüksek olduğunda, çalışanlar gösterdikleri çabanın iş arkadaşlarının gösterdikleri çabadan ayırt edilemeyeceğini düşünmektedirler. Bu durumda, bireysel başarılarının görünmemesinden dolayı, bireyler sarf ettikleri çabanın gereksizliğine ve azaltılması gerektiğine inanmaktadırlar. Diğer taraftan, görevin diğerlerinin görevine bağlılığı görüşü düşük olduğunda, bireyler gösterdikleri çabanın diğerlerinin gösterdiği çabadan ayırt edilebileceğine inanmakta ve böylece bireyin yaptığı işin daha çok teşhis edilebilir olduğu algısı kişinin daha çok çaba göstermesine sebep olabilmektedir.

Grup performansı toplanmış görev bağımlılığı koşulunda ölçüldüğünde grubun her üyesi gruba ayrı ve bağımsız bir katkı sağlar. Her üyenin katkısı ayrıdır; hali hazırda değerlendirilmeye ve belirlenmeye açıktır. Ardışık görev bağımlılığında ise grubun her bir üyesi daha önceden belirlenen birbirinden farklı spesifik bir davranışı gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle her bir üyenin performansı sırayla ondan sonra gelen üyeyi etkilemektedir.

Ardışık görev bağımlılığında bireysel performansı ortaya koymak zordur çünkü her üye aynı nihai ürün için farklı katkılar sağlamaktadır. Buna karşın toplanmış görev bağımlılığında her birey kendi nihai ürününe katkıda bulunur ve grup performansı bu katkıların bir bütünü olarak görülmektedir. Görevlerin karşılıklı birbirine bağımlılığında ise bütün çalışma grubunun üyeleri birbirine tamamıyla bağlıdır. Her bir grup üyesinin performansı diğer grup üyelerini etkilemektedir. Görevlerin birbirine bağımlılığı toplanmış görev bağımlılığından karşılıklı bağlılığa doğru ilerledikçe bireysel performansı ölçmek zorlaştığından potansiyel süreç kayıpları artmaktadır.¹⁶²

Van de Ven, Delbecq ve Koenig (1976) görevlerin birbirine bağımlı olmasını, işlerini bitirebilmek için grup üyelerinin birbirine bel bağlamak zorunda olması şeklinde tanımlamışlardır. Görevlerin birbirine bağımlı olması ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki bağ diğer grup üyelerini gözleme ve değerlendirme yeteneğinde yatar. Kerr ve Bruun (1981, 1983), Williams, Harkins ve Latane (1981) tarafından yapılan çalışmalar grup üyelerinin iş sonuçlarına katkılarının görülmesi veya teşhis edilebilirliği ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Grup üyelerinin değerlendirmeleri grup içinde yapıldığında, görevlerin birbirine bağımlılığı görev görünürlüğünü de arttırmaktadır. Görevlerin birbirine bağımlılığı yüksek olduğunda, grup üyeleri tarafından gösterilen çabanın miktarı ve kalitesini ölçmenin daha kolay olduğu, görevlerin birbirine bağımlılığı düşük

¹⁶²A.e., ss.349-353

olduğunda ise grup üyelerinin davranışlarını gözlemlemenin daha zor olduğu görülmektedir.¹⁶³

Liden ve diğerleri (2004) görevlerin birbirine bağımlı oluşunu sosyal kaytarma davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liden ve arkadaşlarına göre bireyler görevlerinin birbiri arasında daha bağımlı olduklarını algıladıklarında, çalışmalarında kişisel bir başarı hissi bulmaları daha zorlaşmaktadır. Bu bulguya rağmen, Stark, Shaw ve Duffy ile benzer olarak, Hwee Hoon Tan ve Min Li Tan, görevlerin birbirine bağımlılığının sosyal kaytarma ile negatif ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Görevlerin birbirine bağımlılığı yüksek olduğunda her bir grup üyesi tarafından ortaya konulan çabanın başarısı diğer üyelerin performansına bağlıdır. Grup üyeleri daha fazla çalışmak zorunda olduğunda, her bir grup üyesi diğer grup üyelerinin çalışma davranışını kolaylıkla fark eder bu da her bir bireyin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimini azaltmaktadır.¹⁶⁴

Cummings (1978), Klein (1991), Wall ve diğerleri (1986) yaptıkları çalışmalarda yarı özerk çalışma gruplarında belirli bir derecede grupların birbirine bağımlı olması zorunlu bir koşul olarak görülmüştür. Bu görüşü, Saavedra ve arkadaşları (1993) da destekleyerek grup üyelerinin birbirleriyle yakın çalışması gereken görevlerde, üyelere daha fazla özerklik ve kararlar üzerinde kontrol hakkı sağlamanın grup performansının yükselmesiyle sonuçlanacağını belirtmişlerdir. Benzer olarak Fandt (1991) görevlerin birbirine bağımlılığının, grup sorumluluğu ile grup başarısı arasındaki ilişkide aracı olduğunu ve bağlılık yüksek olduğunda yüksek grup sorumluluğu olan grupların en yüksek performansı gösterdiğini ifade etmiştir.¹⁶⁵

Görevlerin birbirine bağımlılığı yüksek olduğu, bireysel katkıların gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi zor olduğunda, bireyler gerekli çabayı göstermemekte ve sonuç

¹⁶³ Eric M. Stark, Jason D. Shaw, Michelle K. Duffy, "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", **Group & Organization Management**, C. XXXII, No 6, December 2007, s.704

¹⁶⁴ Hwee Hoon Tan, Min Li Tan, "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors", **The Journal of Psychology**, C. CXLII, No:1, January 2008, s.94

¹⁶⁵ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Lisa K. Bradway, "Task Interdependence As A Moderator Of The Relation Between Group Control And Performance", **Human Relations**, C. L, No:2, February 1997, ss.171-172

olarak grup verimliliği bu durumdan etkilenmektedir. Görevlerin birbirine bağımlılığında önemli etkenlerden birisi, grubun ne kadar karar verme yetkisine sahip olduğudur. Örneğin grup özerkliği ve kontrol yetkisi olmadığında, grup karar almak için üstünün onayını beklemek zorunda olduğundan görevlerin koordinasyonu daha zorlaşmaktadır.

Liden, Wayne ve Bradway'in görevlerin birbirine bağımlılığı ile ilgili yaptıkları araştırma, Amerika'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki büyük firmanın 77 yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde her bir yöneticiyle bire bir görüşmeler yapılmış ve grup kontrolü, görevlerin birbirine bağımlılığı, grup performansı farklı ölçekler ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda Liden, Wayne ve Bradway görevlerin birbirine bağımlılık derecesi arttıkça karar alma üzerindeki grup kontrolü ile grup performansı arasındaki ilişkinin daha olumlu olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, kararlar üzerinde grup kontrolünün artmasının yüksek performansla sonuçlanmasını ancak görevlerin birbirine bağımlılığı yüksek olduğunda gerçekleşeceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, görevlerin birbirine bağımlılığı düşük olduğunda, grubun kararlar üzerinde kontrole sahip olması grup performansını düşürebilmektedir.¹⁶⁶

Birey işi gerçekleştirmek için başkalarına bağlı olduğundan, diğerlerinin işini yerine getirmemesi, bireyin çalışmasını doğrudan etkilemektedir. Grup üyeleri arasında kontrolün eksik olması, diğer grup üyelerinin performansına bağımlı olmaları, grup üyelerinin kişisel katkılarının teşhis edilebilirliğinin az olması, bireylerin çabalarını gerektiği gibi göstermemelerine ve kaytarma davranışına neden olabilmektedir.

¹⁶⁶ A.e ss.172,176

1.2.9 Grup Sarginlığı

Sosyal etkileşim insan davranışının doğal bir özelliği olmakla birlikte uyumlu çalışma ilişkileri kurmak, verimli bir çalışma grubu yaratmak kolay değildir. Yöneticilerin temel kaygılarından biri grup üyelerinin onlardan beklenilene gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmalarını yönündedir. İşbirliği, sargin gruplarda (**cohesive groups**) daha çok görülmektedir.¹⁶⁷

Sarginlık, grubu bir arada tutan yapışkan olarak tanımlanmaktadır. Grup sarginlığı (**group cohesiveness**), belirli faktörlere dayanmakta ve grubun sarginlık derecesi bu faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında grup üyelerinin irtibat halinde olabilmeye dereceleri grup sarginlığını etkilemektedir. Duvarlar, ayrı binalar, ayrı katlar gibi fiziksel sınırlamalar grup bireyleri arası irtibatı azaltmakta ve sargin bir grup yaratmayı zorlaştırmaktadır. Sarginlığı etkileyen ikinci bir faktör, bireylerin birbirlerine bağımlılık derecesidir. Bireyler hedeflere ulaşmak için kaynaklarını birleştirmek ve birlikte çalışmak zorunda olduklarında gruplar yüksek derecede sargin olmaya daha çok meyillilerdir. Sarginlık derecesini etkileyen diğer faktörler ise tehdit ve rekabet, başarı, üyelerin benzerlik derecesi ve grubun büyüklüğü olarak sayılabilir.¹⁶⁸

Grup sarginlığı için yapılan tanımlar arasında grup sarginlığı, grup içindeki yakınlık derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Grubun sarginlık düzeyi yüksek olduğunda, grubun üyeler üzerinde gücü artar ve bu sarginlık üyelerin uyumlu olmaları için daha fazla baskı yaratır. Grup büyüdüğünde, grup üyeleri arasında ilişki kurmak için daha az imkan bulunduğundan, sarginlık azalır. Büyük gruplar genelde kendi içlerinde alt gruplara veya birbirleriyle rekabet halinde olan gruplara bölünürler. Üyelerin farklı geçmişlerden gelmesi, farklı çıkarılara ve farklı yaşam stillerine sahip olmaları da grup sarginlığını azaltan faktörler arasındadır. Bir başka önemli faktör ise prim

¹⁶⁷ Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 5th Edition, Essex England, Pearson Education Limited, 1985, s.462

¹⁶⁸ Adrian Furnham, **The Psychology of Behaviour at Work**, New York USA, Published by Psychology Press, 2005, s. 487

sistemi ile çalışan işletmelerde grup üyelerinin bireysel değerlendirilmesi kişisel rekabeti arttırırken, takımın ödüllendirilmesi işbirliğini destekleyerek grup sargınlığını arttırmaktadır. Bunlara ek olarak adil olmayan bir yönetici veya istenilmeyen politikalar gibi dış baskılar ve tehditler de grup sargınlığını etkilemektedir.¹⁶⁹

Grup sargınlığı, yapılan bir başka tanımda grup üyelerinin birbirini çekim derecesi ve birbirine bağlı kalma istekleri olarak tanımlanmıştır. Heckathorn (1990), Janis (1972), Milgram (1974) sargınlık ile ilişkili olarak güçlü grup normlarının, grup üyelerinin belirli şekillerde davranmalarını veya davranmamalarını önemli derecede etkilediğini belirtmişlerdir. Hatta Hackman (1992) grup normlarının bir kişinin performansını bilgi beceri ve yeteneklerinden daha çok etkilediğini ileri sürmüştür.¹⁷⁰ Grup üyeleri arasında resmi olmayan bir şekilde gelişen ve grup üyelerince hem fikir olunan grup normları, grupta kabul edilir ve kabul edilemez davranışlara rehberlik ederler.¹⁷¹

Normların grup davranışını etkilemesi tanımsal veya buyruksal olmasına bağlıdır. Tanımsal normlar belirli durumlarda diğer grup üyelerinin nasıl davrandığını gözlemleyerek oluşur. Belirli bir durumda hep aynı şekilde davranan bir grupta, o davranışı uygun davranış olarak görme eğilimi grup üyeleri arasında artacaktır. Tanımsal normların tersine buyruksal normlar, grup üyelerinin sosyal onay alma isteklerinden ortaya çıkmaktadır. Bu normlar doğru davranışı tanımlamaktan daha ileriye gidip, doğru davranışı zorunlu hale getirirler.¹⁷²

Latane'nin dinamik sosyal etki teorisine göre bir grup üyesinin kişisel etkisi ne kadar fazla ise bireyin grup normları üzerindeki etkisi de o kadar fazla olacaktır. Böylece

¹⁶⁹ Duane P. Schultz, Sydney Ellen Schultz, **Psychology and Work Today**, 7th edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998, s. 300

¹⁷⁰ Roland E. Kidwell, Jr., Nathan Bennett, "Perceived Work Context and Employee Job Neglect", **America Business Review**, C. XIX, No: 2, 2001, s. 65

¹⁷¹ Mark G. Ehrhart, Stefanie E. Naumann, "Organisational Citizenship Behaviour In Work Groups: A Group Norms Approach", **Journal Of Applied Psychology**, C. LXXXIX, No: 6, 2004 , s. 961

¹⁷² **A.e.**, s. 961

yüksek statüye veya güce sahip olan grup üyeleri belirli davranışların grup içinde normal olup olmadığını belirlemede öncülük edeceklerdir.¹⁷³ Bu doğrultuda bireylerin grup içinde çalışma odaklı olmalarının algılanan grup normlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Grup normları çalışma odaklı gruplarda, bireylerin sosyal kaytarma davranışına meyilli olmayacağı öngörülmektedir.

Grup sarginlığı Campion, Medsker ve Higgs tarafından bireyin bir grupta kalma isteği olarak tanımlanmıştır. Goodman, Ravlin, ve Schminke (1987) sarginlık derecesinin, grup üyelerini grubun bir parçası olarak kalmaları için motive ettiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Cartwright da (1968) grup sarginlığı arttıkça grup normlarına uyma derecesinin de artacağını ileri sürmektedir. Normlar grup çalışması için önemli olduğundan, üyeler grup sarginlığı yüksek olduğunda normlara uyulması için birbirlerine baskı yapmaktadırlar.¹⁷⁴

Beal, Cohen, Burke ve McLendon (2003), Mullen ve Copper (1994) tarafından grup sarginlığı, takım performansı açısından önemli bir belirleyici olarak tanımlanmıştır. Daha önce yapılan tanımlarla tutarlı olarak, Beal ve diğerleri (2003) sarginlığını duygusal ve göreve bağlı iki boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Sarginlığın duygusal boyutu bireylerin diğer grup üyeleriyle ve grubu bir bütün olarak hissettikleri bağdan ortaya çıkmaktadır. Bu grup üyelerinin birbirleriyle ne kadar çok beraber zaman geçirme isteği ve bir sonraki görüşmelerini ne kadar çabuk olmasını istediklerinin bir göstergesidir. Göreve bağlı sarginlık ise grup üyelerinin grup hedeflerini paylaşmaları ve bu hedeflere ulaşmak için beraber çalışmalarıdır. Bu grubun bir bütün olarak uyum içinde çalıştığı duygusudur.¹⁷⁵

Rolf van Dick, Patrick Tissington ve Guido Hertel de yaptıkları araştırmada grup performansının grup üyelerinin kendilerini grupta özdeşleştirmelerinden etkilendiğini öne sürmüş, grup üyelerinin grupta özdeşleşme arttırılarak sosyal kaytarma

¹⁷³A.e., s. 964

¹⁷⁴Ethlyn A. Williams, Rebecca Duray, "Teamwork Orientation, Group Cohesiveness, And Student Learning: A Study Of The Use Of Teams In Online Distance Education", **Journal of Management Education**, C. XXX, No: 4, August 2006, s. 598

¹⁷⁵Yih-Chearng Shiue, Chao-Min Chiu, Chen-Chi Chang, "Exploring And Mitigating Social Loafing In Online Communities", **Computers In Human Behavior**, C. XXVI, No:4, 2010, s.770

etkilerinin düzeltilebileceği ve giderilebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar bireylerin grup içinde verimliliği arttırmalarının grubu kendi kişiliklerinin önemli bir parçası olarak gördüklerinde mümkün olacağını yani kişilerin gruba kişisel olarak bağlandıklarında grup için daha çok çaba göstereceklerini varsaymışlardır. Araştırma sonuçları bu varsayımı doğrulamış ve grubun bir başka grupla karşılaştırılması sonucunda, bireyin ait olduğu grupla diğer grup arasında “biz” ve “onlar” karşılaştırması yaratarak grubun birey için anlamlılığının arttığını göstermiştir. Rolf van Dick, Parick A. Tissington, Guido Hertel sosyal karşılaştırmayı sadece bireysel seviyede değil takım seviyesinde de kullanıldığında sosyal kaytarmayı azaltmak için oldukça umut verici bir yaklaşım olarak değerlendirmişlerdir.¹⁷⁶

Bu yaklaşımı doğrulayan bir başka çalışma Alman bir araştırmacı olan Moede (1914) tarafından ortaya konmuş, araştırmacı bir başka grupla yarışan bir grup üyesinin, bireysel performansına kıyasla daha yüksek bir performans ortaya koyduğunu ispatlamıştır. Benzer olarak Van Dick ve diğerleri (2009) varsayımlarıyla aynı doğrultuda, grup karşılaştırması söz konusu olduğunda daha yüksek grup performansı gösterildiğini ispat etmişlerdir. Ancak iki çalışmada grupların görevlerini laboratuvar ortamında gerçekleştirmelerinden dolayı kısıtlamaya sahiptir. Bu nedenle bazı araştırmacılar bu etkiyi gerçek yaşamdaki takımlara aktarmanın zor olacağına hem fikir olmuşlardır.¹⁷⁷

Grup sargınlığı, sosyal kaytarma açısından dikkat çeken bir değişken olarak kabul edilmiştir. Eğer grup üyeleri birbirinden hoşlanmıyor ve birbirlerine bağlı hissetmiyorlarsa sosyal kaytarmaya meyilli olabilirler. Buna karşılık üyeler gruba karşı ‘biz’ duygusu yaşadıklarında, sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan, mahcup eden davranış olarak yorumlamaktadırlar. Bu bilgiyle tutarlı olarak yapılan araştırmalar, grup sargınlığının sosyal kaytarma ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadırlar.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Rolf van Dick, Patrick A. Tissington, Guido Hertel, “Do Many Hands Make Light Work? How To Overcome Social Loafing And Gain Motivation In Work Teams”, **European Business Review**, C. XXI, No: 3, 2009, s. 237

¹⁷⁷ **A.e.**, s. 237

¹⁷⁸ Robert C. Liden, v.d., **a.g.e.**, s.290

Yapılan çalışmalarda sosyal kaytarma yapan grup üyelerinin duygusal sargınlığa sahip olan kişilerle karşılaştırıldıklarında, grup üyeleriyle çok zaman harcamayı sevmeyen kişiler oldukları ve bir grup olarak yeterli bağına sahip olmadıkları görülmüştür. Göreve bağlı sargınlık durumunda ise sosyal kaytarma yapan üyeler, grup problemlerini çözmek için hiçbir çaba harcamamakta ve sadece başkalarının bilgisini kullanarak gruba hiçbir katkı sağlamamaktadırlar. Bieling, McCabe ve Antony'e (2006) göre grup üyeleri arasında böyle bir heterojenlik grup sargınlığını azaltabilmektedir. Strong ve Anderson da sosyal kaytarmayı davranışsal bir engel olarak görülebileceğini belirtmişler ve sosyal kaytarmanın grup sargınlığına karşı negatif bir tutum yarattığını ifade etmişlerdir.¹⁷⁹

Evans ve Dion (1991) 17 den fazla araştırmada grup sargınlığını incelemişlerdir. Sargınlık; problemlerde farkındalık, değişim eğilimi, yüksek moral ve yüksek motivasyon gibi birçok olumlu sonuçlarla eşleştirilmiştir. Bu araştırmalarda daha sargın grupların kendi içlerinde daha çok iletişim içinde oldukları, grup normlarının gerçekleştirilmesi için birbirlerini daha çok etkiledikleri ve daha yüksek görev tatmini gösterdikleri görülmüştür.¹⁸⁰

Sanal takımların performansında sosyal kaytarmanın etkisi yapılan çalışmalarla ortaya konmakla birlikte bu alanda yapılan az sayıda çalışma literatürde büyük bir boşluk olduğunu göstermektedir. Sanal ortamlar kendilerine özgü özelliklere sahiplerdir. Sanal takımlar fiziksel olarak birlikte olan takımlarla karşılaştırıldıklarında performans sonucunu tahmin etmek güçtür çünkü sanal ortam performansı arttırdığı gibi performansı engelleyebilmektedir. Örneğin grup üyeleri beyin fırtınasında potansiyel olarak daha çok fikirle sonuçlanan anlık sohbette aynı anda birbirini kesmeden daha çok fikir belirtebilirler. Bununla birlikte takım üyeleri

¹⁷⁹ Yih-Chearng Shiue, Chao-Min Chiu, Chen-Chi Chang, **a.g.e.**, s.771

¹⁸⁰ Peggy M. Beranek, Ben Martz, "Making Virtual Teams More Effective: Improving Relational Links", **Team Performance Management**, C. XI, No: 5/6, 2005, s. 204

güven ve sözlü olamayan ipuçlarının eksikliğinden dolayı anlık sohbet süresince katılım sağlamada motivasyonlarında azalma olabilir.¹⁸¹

Yih-Chearng Shiue, Chao-Min Chiu ve Chen-Chi Chang sanal topluluklarda sosyal kaytarmayı araştırdıkları çalışmalarında, grup sargınlığının sanal toplulukların hayatta kalabilmeleri için çok kritik bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Sanal topluluklarda, sargın grupların birbirleriyle daha fazla bilgi paylaştıklarını belirten araştırmacılar, araştırmalarının sonucunu şöyle özetlemişlerdir: Birincil olarak sosyal kaytarma grup üyelerinin sargınlığını yıpratmaktadır. İkincil olarak, sosyal kaytarmanın meydana gelmesinin nedeni zayıf sosyal bağlardan kaynaklanmaktadır. Sanal topluluklarda sosyal bağların güçlendirilmesi sosyal kaytarma oranını azaltmaktadır. Yüz yüze iletişim gibi çevrim dışı aktiviteler sosyal mesafeyi azaltarak bireylerin birbiriyle iletişimde sosyal bağların kuvvetlenmesine katkı sağlamaktadır. Araştırma sonuçları konu üzerine yapılan diğer çalışmaları destekleyerek sosyal kaytarma ile grup sargınlığı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.¹⁸²

Steven J.Karau ve Jason W. Hart sosyal kaytarmanın sargın gruplarda azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceği hipotezini test etmek için bir deney tasarlamışlardır. Araştırmada 59 eş, tartışmalı bir konuyu tamamen hem fikir oldukları (yüksek sargınlık durumu), tamamen zıt görüşte oldukları (düşük sargınlık durumu) veya orta derecede hem fikir oldukları (kontrol) durumlarda tartışmışlar. Araştırma sürecinde katılımcılar tartışmayı takiben toplu halde çalıştıkları ancak işbirliğine dayanmayan veya işbirliği içinde çalıştıkları gruplarda bir fikir üretme görevini yerine getirmişlerdir. Düşük sargınlığa sahip olan grup üyeleri sosyal kaytarma davranışı göstermiş, diğer taraftan yüksek sargınlığa sahip grup üyeleri toplu halde çalışan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda da iş birlikçi gruplarda olduğu kadar çok çalışmışlardır. Araştırmacılar bu deneyi grup sargınlığını sosyal kaytarmayı azalttığı veya ortadan kaldırdığına dair önemli bir kanıt görmekle

¹⁸¹ Kwan-Hang (Paul) Sin, **a.g.e.**,s.2

¹⁸² Yih-Chearng Shiue, Chao-Min Chiu, Chen-Chi Chang, **a.g.e.**, s.775

birlikte, sargınlığın tek başına yüksek motivasyonu sağlamada yeterli olmadığını da araştırma sonucunda belirtmişlerdir.¹⁸³

Kolektif çaba modelinin ileri sürdüğü gibi, sargınlığın grup üyeleri üzerinde motivasyonel bir etkisi olması için bireylerin grup sonuçlarına olumlu katkı sağlamaları, kendi değerlendirmelerini yapmaları veya kişisel değer verdikleri sonuçlara ulaşacaklarını düşünmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte görevler değerli görülmediğinde, bireylerin katkıları grup sonuçları üzerinde etkisi olmadığında veya bireyler kendi gruplarını, diğer gruplarla bir kıyaslama yapamadığında sargın gruplarda da motivasyon kaybı gözlemlenebilmektedir. Sonuç itibarıyla, Steven J.Karau ve Jason W.Hart yaptıkları çalışmada, bireysel katkıların iyi bir grup performansı için yararlı ve önemli olduğu görüldüğünde sargın gruplarda sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılabilceğini göstermişlerdir.¹⁸⁴

Görüldüğü gibi, yapılan çoğu araştırma sargın grupların sosyal kaytarma davranışını azaltacağını veya ortadan kaldıracağını desteklemiştir. Bu sonuçlara rağmen, dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, grup normlarının neler olduğudur. Grup sargın olduğunda tüm bireyler o normlara uygun davranış sergileyecektir. Ancak grup normlarının her zaman çalışma odaklı olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla her sargın grubun sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceğini söylemek doğru olmayabilir.

Andersson, Rönberg (1995), Basden, Basden ve Henry (2000) tarafından yapılan çalışmalarda işbirliğine dayalı gruplarda iş sonuçlarına bakıldığında grup performansının olumlu olduğu kadar, olumsuz da etkilenebileceğini görülmüştür. M.Peker ve A.İ. Tekcan bu konuda yaptıkları araştırmalarını Boğaziçi Üniversitesine okuyan 129 psikoloji öğrencisiyle gerçekleştirmiştir. Öğrenciler işbirlikçi arkadaş grubu, arkadaş olmayan ancak işbirliği içinde çalışan geçici çalışma grubu ve nominal gruplar olmak üzere gruplara ayrılmışlardır. Katılımcılara

¹⁸³ Steven J. Karau, Jason W. Hart, "Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C.II, No: 3, 1998, ss.187-189

¹⁸⁴ A.e., ss.187-189

bir hafıza deneyine katılacakları söylenmiştir. Nominal gruptaki katılımcılar odada yalnız otururken, arkadaş grubu ve geçici çalışma grubundaki öğrenciler birlikte oturmuş ve deneyi yapan kişi tarafından bilgisayardan yönlendirilen bir ekranı izlemişlerdir. Araştırmacı, tüm talimatları yüksek sesle okumuş, katılımcılar altı kategoriden oluşan kelime setleri görecekleri ve görevlerinin bu çalışmayı takip eden bir hatırlama testi için hazırlanmak olduğu konusunda bilgilendirilmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, arkadaş gruplarının birbirine daha uyumlu çalıştığı ve geçici çalışma gruplarına göre daha az değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Deney sürecinde, işbirlikçi gruplarda grup üyelerinden biri hatırlamadığında, diğer üyelerin de onu takip etme olasılığı yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum Hogg ve Hains (1996) tarafından ileri sürülen sargın gruplarda grup üyelerinin aynı davrandığı savına uymaktadır. Araştırmacılar, arkadaş grubundaki öğrencilerin birbiriyle homojen hareket ederek performanslarını da azalttıklarını belirlemişlerdir. Arkadaş grubu üyeleri arasında görülen bu etkilerin, sosyal kaytarmadan dolayı eşit çaba gösterme eğilimi sonucunda ortaya çıktığı da düşünülebilir.¹⁸⁵

1.3 SOSYAL KAYTARMAYI AÇIKLAYAN TEORİLER

1.3.1 Beklenti Kuramı

Sosyal kaytarıcıların olduğu bir grupta başarıyı sağlamak için bir veya daha fazla kişinin kendi paylarına düşenden daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Kimse grupta tüm işi yapan kişi olmak istemez. Yapılan birçok çalışma beklenti kuramı ile (**expectancy theory**) tutarlı olarak bireyin performans göstermeye motive olması için çabalarının bireyi kabul edilebilir bir performans seviyesine taşıması gerektiğini ortaya koymuştur. Örneğin, bir öğrenci çok iyi bir dönem ödevi hazırlayacağına inanabilir (yüksek çaba beklentisi) veya ne kadar çaba gösterirse göstereceği iyi bir

¹⁸⁵ Müjde Peker, Ali İ. Tekcan, "The Role Of Familiarity Among Group Members In Collaborative Inhibition And Social Contagion", **Social Psychology**, C. XL, No:3, 2009, ss.111- 113,116

dönem ödevi hazırlamanın onun becerilerinin üzerinde olacağını düşünebilir (düşük çaba beklentisi).¹⁸⁶

Sosyal kaytarma alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların çabalarını esnek olarak kullandıkları; bazı durumlarda çabalarını çekerken, daha öne çıkacakları durumlarda çabalarını yoğunlaştırdıkları görülmüştür. Bu sonuçlar da, beklenti kuramı ile uyumluluk göstermektedir. Buna göre bireyler yaptıklarının değerli sonuçlar üreteceğine inandıklarında daha çok çaba sarf etmektedirler.

Vroom'un (1964) güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracak olanı düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçlarının hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar.¹⁸⁷

Vroom'un bekleyiş değer modelinde bireylerin motivasyonu üç faktöre bağlıdır: beklenti, araçsallık ve değer. Beklenti, çabanın belirli bir seviye performansa yol açacağı; araçsallık, belirli bir seviye performansın belirli iş sonuçlarına yol açacağı; değer, iş sonuçlarının birey tarafından ne kadar değerli görüldüğüdür. Bekleyiş değer teorisi kolektif çaba gerektiren durumları ve motivasyon eksikliğini anlamak için basit bir çerçeve sağlamaktadır. Karau ve Williams (1993), Kerr (1983,1986), Mullen ve Baumeiser (1987), Sanna (1992), Sanna ve Pusecker (1994), Sanna ve Shotland (1990), Shepperd, (1993,1995), Stroebe ve Frey (1982), Williams ve Karau (1991) gibi çok sayıda araştırmacı kolektif durumlarda çaba araştırmalarında beklenti kavramını araştırmalarına katmaktadırlar. Buna ek olarak, sosyal kaytarma literatüründe yapılan her çalışma bekleyiş değer çerçevesinde açıklanabilir görülmektedir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Pradeep K. Tyagi, **a.g.e.**, s. 23

¹⁸⁷ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **a.g.e.**, s.162

¹⁸⁸ James A. Shepperd, Kevin M. Taylor, "Social Loafing and Epectancy – Value Theory", **Personality And Social Psychology Bulletin** , C. XXV , No:9, 1999, s.1149

James A. Shepperd ve Kevin M. Taylor sosyal kaytarma ve bekleyiş teorisi üzerine yaptıkları çalışmada kolektif çalışma durumunda çabayı ve düşük motivasyonu açıklamak amacıyla bekleyiş değer teorisindeki araçsallık unsurunu daha doğrudan ölçmek istemiş; 103 öğrenciyle, katılımcıların genel olarak beşli bazen de dördü ve üçlü gruplar oluşturdukları iki deney gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda birinci deneyde performanslarının değerlendirilmediğini düşünen katılımcıların sadece bireysel performans ile grup performansı arasında bir izlerlik algıladıklarında yüksek performans ile çalıştıklarını ortaya çıkmıştır. İkinci deneyde ise bir değerlendirilmeye tabii olmayan katılımcıların sadece grup performansı ile grup çıktıkları arasında bir izlerlik algıladıklarında yüksek performansla çalıştıkları görülmüştür. Bu sonuçlar bir araya getirildiğinde araçsallık yüksek olduğunda bireylerin değer verdikleri bir sonuç için çok çalışacakları ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁹

Shepperd ve Kevin M. Taylor bireylerin sadece katkı sağlama maliyetini aşan bir ödül sunulduğunda iyi bir kolektif performans için çok çalışacaklarını öngörmüşlerdir. Düşük motivasyon ve düşük verimlilik genel olarak kişisel çabaların ortak bir amaç için toplandığı durumlarda görülmektedir. Bireylerin kolektif çabaya katkı sağladıkları durumlarda bedavacılığı ve sosyal kaytarma davranışını azaltmak ve belki de ortadan kaldırmak için Shepperd ve Taylor katılımcıların katkı sağladıkları sonuca veya davranışa değer vermeleri; nihai sonucun performansa bağlı olduğuna inanmaları ve nihai performansın da onların çabalarına bağlı olduğuna inanmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir.¹⁹⁰

Sosyal kaytarma ile bekleyiş teorisi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma Dr. Pradeep K. Tyagi tarafından gerçekleştirilmiş; çalışmaya 143 pazar araştırma öğrencisi katılmıştır. Öğrenciler iki gruba ayrılmış bir grup öğrenci yüksek çaba bekleyişi, araçsallık ve değer koşulunda çalışmışlardır. Eğitimci yüksek çaba gösterildiğinde öğrencilere yön göstermek için her şeyi yapacağını ve öğrencilerin yüksek performans seviyesinin yüksek notlarla ödüllendirileceğini onlara temin etmiştir. Diğer gruba ise statüko grubu olarak bekleyiş ve araçsallıkla ilgili olarak

¹⁸⁹ A.e., ss. 1149, 1156-1157

¹⁹⁰ A.e., ss. 1149, 1156-1157

hiçbir net yönlendirme sağlanmamıştır. Bekleyiş değer teorisinin sosyal kaytarma davranışını belirlemede etkilerini öğrenciler arasında ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, araştırma sonuçları bekleyiş değer modelindeki araçsallık unsurunun sosyal kaytarma davranışında etkisini de ortaya çıkarmayı hedeflemiştir.¹⁹¹

Tyagi araştırmasının sonucunda, eğitmenin ortaya konulan performansla, performansın karşılığı olan ödüller arasında net bir ilişki kurabildiğinde sosyal kaytarmanın en düşük düzeyde olacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda çaba bekleyişi sosyal kaytarmanın azalmasında anlamlı derecede önemli bir rol oynamıştır. Buna göre, bir öğrenci yüksek çaba gösterdiğinde ve bu çabanın yüksek grup performansına yöneltebileceğini algıladığında, sosyal kaytarma davranışı sergileme olasılığının azalması muhtemeldir. Ek olarak araştırmanın sonucunda eğer bir öğrenci sunulan ödülü daha çok istiyorsa (değer), Tyagi sosyal kaytarma olasılığının düşeceği belirtmiştir.¹⁹²

1.3.2 Kolektif Çaba Modeli

Bu model, bireylerin kolektif bir görevde ancak kendileri için değerli bir sonuç alacaklarına inandıklarında çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür. Kolektif çaba modeline göre (**collective effort model**), sonuçlar grup üretimine bağlı olduğunda, grup performansı önemli, anlamlı ve içsel olarak tatmin edici görülmezse bireyler çalışmaya çok meyilli olmamaktadırlar. Buna ek olarak, iş sonuçları çok değerli görüldüğünde bile, bu değerli sonuçlara ulaşmada kendi performanslarını araç olarak görmeyen bireyler, çok çalışmak için çaba sarf etmemektedirler.

Bireylerin kolektif bir görevde çok çalışmaya istekli olabilmeleri için bazı etkenler göz önünde bulundurulmalıdır: Öncelikle bireysel çaba sırasıyla bireysel performansla ilişkili olmalı ve bu ilişkinin grup performansı üzerinde bir etkisi olmalıdır. Akabinde gösterilen grup performansı bireyler için de, grup için de faydalı

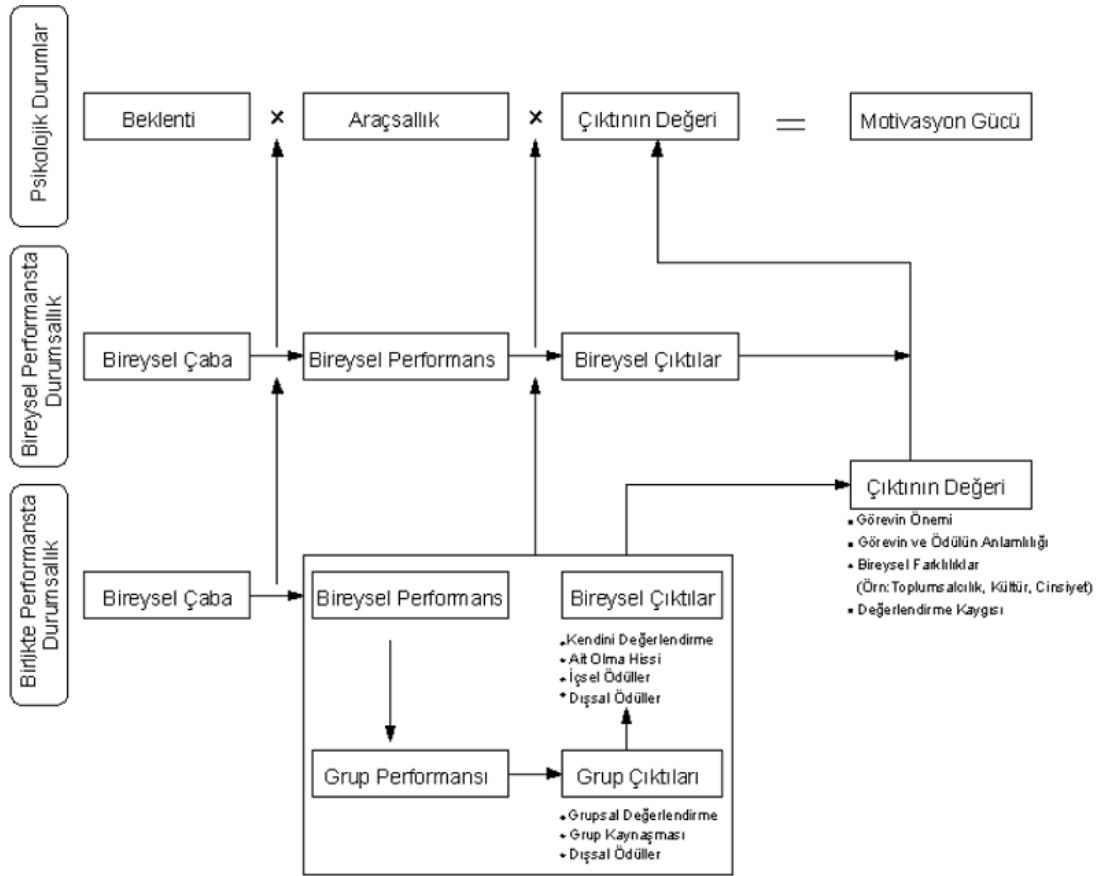
¹⁹¹ Dr. Pradeep K. Tyagi, **a.g.e.**, ss. 24-26

¹⁹² **A.e.**, ss. 24-26

sonuçlara yol açmalıdır. Son olarak grup üyeleri bu sonuçlara bireysel bir değer vermelidir. Eğer bireyler bu ilişkilerden herhangi birisinin bozulacağını öngörürlerse, çabalarının yararlı görmeyerek, görevi yerine getirmek için çok çaba sarf etmeyeceklerdir.¹⁹³

Kolektif çaba modeli bekleyiş değer teorisini genişleterek araçsallığın kolektif işlerde üç faktörden kaynaklandığını belirlemiştir: bireysel performans ile grup performansı arasındaki algılanan ilişki, grup performansı ile grup sonuçları arasında algılanan ilişki, grup sonuçlarıyla bireysel sonuçlar arasında algılanan ilişki. Model kolektif bir görevde çalışan bireylerin çabaları ile onların iş sonuçları arasında izlerlik olduğunu ortaya koymaktadır. Eğer bu ilişkilerden biri mevcut değilse birey çaba göstermeyi araçsal görmeyebilir ve gerekli çabayı göstermeyebilir.

¹⁹³ Steven J. Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", **Current Directions in Psychological Science**, C. IV , No:5, October 1995, s.137



Şekil2.Kolektif Çaba Modeli

Kaynak: Burcu Ilgın, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkinde, Duygusal Zeka Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, (Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2010), s.117

Kolektif çaba modeline göre bireyler davranışlarını en yüksek yararı sağlayacak şekilde seçerler. Modele göre bireyler, davranışlarından bekledikleri yararı en yüksek düzeye çıkarabilmek için görevin göze çarpan yanlarını dikkate alırlar. Kolektif çaba modeli, bekleyiş değer teorisinin sınırlarını genişleterek hangi sonuçların kolektif çalışmalarda değerli görüleceğini belirler. Değer verilen sonuçlar eğlence, tatmin, gruba ait olma ve grup ruhu gibi subjektif sonuçlar olabileceği gibi, maaş gibi objektif sonuçlar da olabilir. Her durumda, sonucun değerini belirleyen sonucun kendisi değil, bireyin o sonucu nasıl değerlendirdiğidir. Model özellikle kolektif çabayı açıklamaya yönelik olmakla birlikte, grup seviyesindeki sonuçların bireysel öz değerlendirme üzerindeki etkisine de vurgu yapmaktadır. Brown, Collins ve

Schmidt (1988), Greenwald (1982), Greenwald ve Pratkanis (1984), Suls ve Miller, (1977), Tesser (1988) tarafından yapılan araştırmalar, birbirleriyle tutarlı olarak bireylerin sürekli olumlu bir öz değerlendirmeyi koruma çabası içinde olduklarını göstermiştir.¹⁹⁴

Kolektif çaba modelinin sosyal kaytarma için birçok çıkarımları bulunmaktadır. Öncelikle model, bireylerin iş sonuçlarına katkılarının kolektif çalışmalarda daha az bireysel çabaya dayandığını, bu nedenle kolektif çalışmanın sosyal kaytarmaya daha yatkın olduğunu ileri sürmektedir. İkincil olarak, kolektif çaba modeli, bireylerin değerli sonuçları elde etmede ancak çabalarını araçsal gördükleri zaman kolektif görevlerde daha çok çalıştıklarını göstermektedir. Bu nedenle bireyler; kolektif performanslarını iş arkadaşları, kendileri veya diğer kişiler tarafından değerlendirileceğine inandığında sosyal kaytarma davranışına eğilimleri azalmaktadır. Buna ek olarak, grubun büyüklüğü bireyin kaytarma davranışında önemli bir etken olarak ortaya çıkmakta ve bireyler büyük gruplar yerine daha küçük guruplarla çalıştıklarında daha az sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar.¹⁹⁵

Henningsen, Cruz ve Miller (2000) ise sosyal kaytarmanın grup içinde zekaya dayalı göreve (tarafsız bir çözümlü olan problemlerde) kıyasla yargısal algılanan bir görevde (tarafsız bir çözümlü olmayan problemlerde) daha çok ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Kolektif çaba modeli, grup üyeleri bir problemin objektif bir cevabı olduğunu algıladıklarında, beklenti, araçsallık ve değer arasındaki bağ daha net ve güçlü olacağından daha az kaytaracaklarını belirtir. Bunun tersine cevap objektif olmadığında beklenti, araçsallık ve değer arasındaki bağ belirsiz olacağından grup üyeleri sosyal kaytarma davranışı göstermeye meyilli olacaklardır.¹⁹⁶

Karau ve Williams'a göre grup içinde bireyler kolektif sonuca katkılarının özgün olduklarını öngördüklerinde; kendileri için ilginç, anlamlı, referans gurupları için

¹⁹⁴ Steven Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: A- Meta Analytical Review And Theoretical Integration", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXV, No:4, October 1993, ss.685-686

¹⁹⁵ Steven J. Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", **Current Directions in Psychological Science**, C. IV , No:5, October 1995, s.137

¹⁹⁶ Abraham Sagie, Shmuel Stashevsky, Meni Koslowski, **a.g.e.**, s.90

önemli ve yüksek bireysel katkı sağlayan görevlerde çalıştıklarında da sosyal kaytarma davranışı göstermemektedirler. Araştırmacılara göre, sosyal kaytarma davranışını etkileyen bir diğer faktör, bireylerin kendi ve grup performanslarını karşılaştırabilecekleri bir standart sağlanmasıdır. Bireyler karşılaştıracakları bir standart olmadığında, performansla ilgili değerlendirmeyi net bir şekilde yapamamaktadırlar. Aynı zamanda bireylerin saygın insanlarla veya grup kimliğini öne çıkartan işlerde çalıştıklarında ve kolektif sonuçları değerli, önemli gördüklerinde sosyal kaytarma yapma olasılıkları azalacaktır.¹⁹⁷

Bu sonuçlardan yola çıkarak sosyal kaytarmayı engellemek için yapılabilecek çalışmalarda, Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri modeli kullanılabilir. Hackman ve Oldham'ın modelde belirttikleri gibi beceri çeşitliliği, görevle özdeşleşme, görevin önemi, bireyin yaptığı işi anlamlı deneyimlemesine neden olacak etkenlerdir. Buna ek olarak, yine Hackman ve Oldham'ın modelinde geçen geri besleme, bireylere iş faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin bilgi sağlamakta, bireysel çabalarının grup performansına önemli katkı sağladığını gören bireyler yapılan araştırmaların ortaya koyduğu üzere sosyal kaytarma yapmaya daha az meyilli olmaktadır.

Sonuçlara bakıldığında aynı zamanda sosyal kaytarmayı etkileyen bir diğer faktör olan, bireyin kendi ve grup performansını karşılaştırabilmek için bir standarda ihtiyaç duymasına yönelik, yapılacak görev tanımları ve hedef belirleme çalışmaları, her bir bireyden ve çalışma grubundan neler beklenildiğini ortaya koyan, böylece standartları netleştirerek sosyal kaytarmayı engelleyecek, bir çalışma olarak görülebilir.

¹⁹⁷ Steven J. Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", **Current Directions in Psychological Science**, C. IV , No:5, October 1995, s.137

1.3.3 Sosyal Etki Teorisi

Latane'in (1981) sosyal etki teorisi (**social impact theory**), grup ve kişi arasındaki ilişkileri ve bireyler arasındaki sosyal etkileşimi açıklamaktadır. Latane bir olayda hissedilen sosyal etkiyi açıklamak için üç temel faktör belirtir. Bu faktörler; kuvvet, yakınlık ve kişi sayısıdır. Kuvvet; bireyin grup içinde kendi statüsünden daha yüksek insanlardan daha çok etkilenmesidir. Yakınlık ise; bireye zaman ve mekan bakımından en yakınında olanların birey üzerinde daha çok sosyal etkiye sahip olmalarıdır. Kişi sayısı; aynı sosyal etkiye maruz kalan kişilerin sayısı arttıkça, her bir birey üzerine düşen sosyal etkinin azalmasıdır.¹⁹⁸

Latane'e göre, bireyler sosyal etkinin hem kaynağı hem de hedefi olabilmektedirler. Sosyal kaytarma incelendiğinde klasik bir kolektif görevde, araştırmacı yalnız başına sosyal etkinin kaynağını oluşturmakta, grup üyeleri ise sosyal etkinin çoklu hedefleri olarak hizmet etmektedirler. Araştırmanın katılımcılardan olabildiğince çok çalışmalarını istediği bir durumda; sosyal etki teorisi, gruptaki kişi sayısı arttıkça görevin bireyler arasında bölüneceğini ve bu durumun bireylerin çabalarının azalmasıyla sonuçlanacağını ileri sürer. Teori, gruptaki kişi sayısı artışının bireyler üzerindeki etkisinin bölünmesi ve azalmasıyla sonuçlanacağını öngörür. Bununla birlikte, sözde gruplarda (coactive groups) iş sonuçları birleştirilmediğinde, her birey araştırmanın isteklerini tam anlamıyla gerçekleştirir ve çok çalışır.¹⁹⁹

Sosyal kaytarma araştırmalarında, araştırmacının değerlendirici olarak rolü özellikle vurgulanmaktadır. Örneğin Harkins ve diğerleri (1980) sosyal kaytarmanın sonuçlarını, katılımcıların ödüle yetecek kadar veya kötü bir suçlamadan kaçınacak kadar çalıştıklarını ortaya koyan, minimize edilmiş bir strateji ile kolayca açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda, araştırmacı bireysel sonuçları doğrudan değerlendiremediğinde, katılımcıların performansları tamamıyla değişmiştir. Bununla birlikte kaytarma araştırmalarında araştırmacı, olası üç

¹⁹⁸ Steven Karau, Kipling D. Williams, "Social Loafing: A- Meta Analytical Review And Theoretical Integration", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXV, No:4, October 1993, s.682

¹⁹⁹ **A.e.**, s.682

değerlendirme kaynağından sadece biridir. Sonuçların birey ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi sosyal kaytarma davranışında önemli bir etkidir. Ancak, sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde, katılımcılar sonuçların ne kendileri, ne de iş arkadaşları tarafından değerlendirilemeyeceğini düşünebilirler.²⁰⁰

Sosyal etki teorisi, bireyin kendini grup içinde bastırılmış hissetmesi ve bireyin kendini gruptan ayırık hissetmesi olmak üzere sosyal kaytarma davranışını iki boyutta açıklamaktadır. İlk boyut, Kidwell ve Bennett ile tutarlı olarak, sosyal etkinin kaynakları ve hedefleri ne kadar büyük olursa, bireyin grup sonuçlarına katkı sağlamak için motivasyonunun o kadar azalacağını ileri sürer. Latane (1981) de büyük grupların doğaları gereği daha çok sosyal etki kaynağına ve hedeflerine sahip olduklarını ve bu yüzden sosyal kaytarma yapmaya daha meyilli olduklarını belirtir. Kidwell ve Bennett (1993) böyle gruplara üye olan kişilerin, gruba yaptıkları katkıyı az ve önemsiz algıladıklarında veya elde ettikleri ödüllerin iş sonuçlarıyla ilişkisiz olduğunu düşündüklerinde işlerini yapmak için daha az motive olduklarını vurgular. Bu sav, sosyal etkinin büyük gruplarda azalmasının seyreltme etkisine bağlı olduğunu ileri sürer. Bu etki kendini bedavacılık, kalabalıkta kaybolma, grup görevinden kaçınma gibi sosyal kaytarmanın farklı şekillerinde kendini göstermektedir.²⁰¹

Sosyal etki teorisinden elde edilmiş sosyal kaytarma ile ilgili ikinci açıklama ise, sosyal etkinin kaynakları ve hedeflerinin yakınlığı ile ilişkili olmakla birlikte, grup üyelerinin etkileşim içinde olduğu çevresel koşullara dayanmaktadır. Grubun üyeleri daha izole olduklarında grup faaliyetlerine katılımları ve katkıları azalmaktadır. Araştırmacılar; Monge ve arkadaşları (1985), Valacich ve arkadaşları (1994) uzaklık özelliğinin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve bireylerin hem fiziksel (gerçek) hem de psikolojik (algılanan) uzaklıklardan etkilendiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak,

²⁰⁰ Stephen G. Harkins, Jeffrey M. Jackson, "The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing" **Personality and Social Psychology Bulletin**, C. XI, No: 4, December 1985, s.462

²⁰¹ Lai Lai Tung, Laku Chidambaram, "Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups", **Information Systems Research**, C. XVI, No: 2, June 2005, ss.150-151

grup üyeleri ve yaptıkları işler arasındaki uzaklık arttıkça kaytarma davranışının artabileceği belirtilmektedir.²⁰²

1.3.4 Sosyal Mübadele Teorisi

Masterson ve diğerleri (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, adalet algılamaları ile bireysel davranışlar arasında sosyal mübadele ilişkisinin aracı olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal etkileşim/mübadele teorisine (**social exchange theory**) göre, bireyler kendi aralarında yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduklarında yüksek performansa sahip olmak için fazla çaba harcamakta, bu davranış için ödüllendirilmeler bile, eşlerinin yararına olacak şekilde davranmaktadırlar. Oluşan yüksek düzeyde ilişki, bireyler arasında güvenin gelişmesini beraberinde getirmekte, bu durum bireyler arası serbest bilgi değişimi olmasını sağlamakta ve geniş rol tanımları yaratmaktadır. Bu bilgiyle tutarlı olarak Uhl-Bien ve arkadaşları da (2000) örgütlerde gelişen sosyal etkileşim ilişkilerinin bireyler arasında güven ve saygı yarattığını belirlemişlerdir.²⁰³

Bu bilgiler ışığında sosyal etkileşim teorisinin sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlerden grup sargınlığı ile ilişkisinden bahsedilebilir. Sosyal etkileşim teorisinde belirtildiği üzere, bireyler kendi aralarında yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduklarında, kişiler arasında oluşan güven ve saygı onları daha çok çalışmaya ve hatta takım arkadaşının yararına çalışmaya teşvik etmektedir. Bu etkileşimi, grup sargınlığında da görmek mümkündür. Buna bağlı olarak, grup sargınlığı arttığında etkileşimin de yükseleceği ve yüksek etkileşimin de sosyal kaytarmayı engelleyeceği söylenebilir.

İş yerinde sosyal etkileşim ilişkilerinde örgütsel adalet algılarının önemli bir faktör olduğu Masterson ve diğerleri (2000), Scandura (1999) gibi çeşitli araştırmacılar

²⁰² A.e., ss.150-151

²⁰³ Susan M. Murphy, v.d. , “Understanding Social Loafing: The Role Of Justice Perceptions And Exchange Relationships”, **Human Relations**, C. LVI, No 1, January 2003, ss. 64-67

tarafından ileri sürülmüştür. Folger ve Cropanzano (1998) da bireylerin adaletli veya adaletsiz algıladıkları davranışlardan kimin sorumlu olduğunu belirlediklerini ve kendi davranışlarını bu kişilere göre yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Sosyal etkileşim teorisine göre, bireyler adaletsizliğin kimden kaynaklandığını belirlediklerinde bu duruma karşılık vermek isterler. Adalet algıları sosyal etkileşim ilişkilerinin doğasını etkileyebildiğinden Murphy, Wayne, Liden ve Erdoğan bireylerin örgüt içinde diğer kişilerle olan ilişki kalitelerinin bireylerin adalet algıları ile pozitif ilişkili olacağını ileri sürmüşlerdir.²⁰⁴

Tüm bu bahsedilenler doğrultusunda sosyal etkileşim teorisinin aynı zamanda sosyal kaytarmayı etkileyen faktörlerden eşitlik ve iş arkadaşının kaydardığı algısı ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Teoriye göre, bireyler adalet algılarını çevrelerindeki kişilerin davranışlarını algılama şekillerine göre belirlediklerinden; takım arkadaşının daha az çaba sarf ettiğini düşünen bir çalışan (bu gerçek olsa da olmasa da) asalaklık/uyanıklık etkisinden kaçınacağından kendisi de gösterdiği çabayı azaltabilir. Benzer olarak birey, takım arkadaşının kendisiyle eşit düzeyde çalışmadığını gördüğünde kendisi de sosyal kaytarma yapabilir.

Sosyal mübadele teorisi, lider üye etkileşimi teorisinin, lider ile üye arasında mübadeleye dayanan bir ilişki olması nedeniyle temelini oluşturmaktadır. Graen ve Scandura hem liderlerin, hem de astların birbirleri için değerli algılanan sonuçlar yaratması gerektiğini ve mübadelenin dengede olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, çalışanların elde ettiklerinin sadece maddi değil, liderin aynı zamanda psikolojik ve duygusal destek yönünde çalışanın sosyal destek ihtiyacını gidermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Graen ve Uhl Bien (1995) tarafından gerçekleştirilen takip eden çalışmalarda, liderler ile astları arasında ki mübadelenin farklı bilgi desteğinden, duygusal desteğe kadar çok farklı kaynakları içerdiğini ortaya konmuştur.²⁰⁵

²⁰⁴ A.e., s. 65

²⁰⁵ May Chiu Lo, T. Ramayah, Jerome Kueh Swee Hui, "An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia", **Journal of Business and Management**, C. XII, No: 1, 2006, s.9

1.3.5 Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi (**leader- member exchange theory**) teorisi bir lider ile astı arasındaki ilişkiyi, örgüt içinde birbirlerine nasıl bağlı olduklarını ve birbirlerini nasıl etkilediklerini açıklamaktadır. Schriesheim ve diğerlerine (1999) göre model aynı zamanda, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğunu varsaymaktadır. Bu ilişkiler, Graen ve Cashman (1975), Graen ve diğerleri (1977) belirttikleri üzere iş akdinde yer alan şartlarla sınırlı olabileceği gibi, bu şartların ötesinde, Sparrowe ve Liden'in (1997) belirttiği gibi karşılıklı saygı ve güvene dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da gelişebilir. Dolayısıyla lider üye etkileşim modeli, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma bu modelin araştırma konusunu oluşturmaktadır.²⁰⁶

Graen ve diğerleri (1982,1986) tarafından yapılan deneysel çalışmalarda lider üye etkileşiminin, verimliliğin artması, çalışanların bağlılığın artması ve stres oranının düşmesi ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak lider üye etkileşiminin Deluga (1998), Hui ve diğerleri (1999), Settoon ve diğerleri (1996), Wayne ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmalarla örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu, Howell ve HallMerenda (1999), Hui ve diğerleri (1999), Settoon ve diğerleri (1996), Wayne ve diğerleri (1997) tarafından yapılan çalışmalarla performans ile ilişkili olduğu, Andersen ve Williams (1996) tarafından yapılan çalışmalarla da diğerlerine yardım etme davranışıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur.²⁰⁷

Araştırmalar, lider üye etkileşimleri yüksek olan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, formel iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan davranışlar gösterdiklerini ve bu bireylerin dolaylı yoldan

²⁰⁶ Türker Baş, Nurzahit Keskin, İbrahim S. Mert, "Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", **Ege Akademik Bakış**, C. X, No:3, 2010, s. 1014

²⁰⁷ Susan M. Murphy, v.d. , **a.g.e**, s. 67

liderlerinin başarılı olmasına katkı sağladıklarını ortaya koymuştur. Benzer olarak, lider üye etkileşimi düşük olduğunda, bireyler liderin başarılı olmasını dolaylı olarak engellemek istediklerinden mümkün olduğunca az çaba göstermektedirler. Buna ek olarak bireyler bir grubun içinde çalıştıklarında, liderlerin onların azalan çabalarını belirlemeyeceğini düşündüklerinden görevi yerine getirmek için çaba göstermeyebilirler. Bu nedenle sosyal kaytarma, birey ile lider arasında düşük düzeyde etkileşim olduğunda, bireylerin liderleriyle olan mübadelelerini dengelemek için bir yol olarak ortaya çıkabilmektedir.

Claudia J. Ferrante, Steve G. Green, William R. Foster Amerikan hava kuvvetleri akademisinde öğrencilerin zorunlu olarak aldıkları finans dersinde, akademik olarak ortalama başarıya sahip olan 171 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada öğrencileri 4-6'lı gruplara bölmüş ve öğrencilerden yarı dönem boyunca çeşitli grup ödevleri yapmalarını istemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, öğrenciler takım lideri tarafından iyi davranılma derecesi, takım liderinin teşvik edici olması, takım oluşum sürecinde adaletli davranılması ve takım liderinin yapılanlardan sorumluluk duyması algılarına bağlı olarak öğrenciler sosyal kaytarma davranışını azaltmışlardır.²⁰⁸

Lider üye etkileşim teorisi bireyin takım liderlerinden nasıl etkilendiği ve ona göre nasıl davranış sergilediğini açıklamaktadır. Bu bağlamda takım lideri, çalışanın gözünde iyi ve teşvik edici bir lider olduğunda, çalışanın iyi bir performans göstermek için motive olacağı ve sosyal kaytarma davranışından uzaklaşacağı söylenebilir. Bu teori, üyenin lideri nasıl değerlendirdiğini ve liderin davranışlarını nasıl algıladığına dayanmaktadır. Buna bağlı olarak bu çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan, bireyin örgütsel çevresiyle ilgili algılamalarının tümü olan psikolojik iklim kavramının alt boyutlarından destekleyici yönetim, bu teori ile ilişkilendirilebilir. Bu konu çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

²⁰⁸Claudia J. Ferrante, Steve G. Green, William R. Forster, "Getting More Out Of Team Projects: Incentivizing Leadership To Enhance", **Journal of Management Education**, C. XXX, No:6, December 2006, ss.792-796

1.3.6 Sosyal Telafi Teorisi

Sosyal kaytarma alanında Williams ve Karau (1991), Williams, Karau ve Bourgeois, (1993), Williams ve Sommet (1997) yapılan araştırmalar, sosyal telafiyi (**social compensation**) sosyal kaytarmanın bir bütönlöyicisi olarak vurgulamışlardır. Grup çalışmalarında diğer grup üyelerinin yetersiz çalışmalarını telafi etmek için daha çok çalışmak sosyal telafi olarak adlandırılmaktadır. Sosyal telafinin ortaya çıkmasının nedeni, bireyin diğer grup üyelerinin yeterli derecede performans göstermeyecekleri beklentisinden kaynaklanmaktadır. Böyle durumlarda bireyler kolektif hedefe ulaşmak için, daha çok katkı sağlama sorumluluğu hissetmektedirler.²⁰⁹

Bireylerde iş arkadaşının yetersiz katkı yapacağı algısı, diğerlerine duyulan genel bir güven eksikliği veya iş arkadaşlarının çabalarının ve yeteneklerinin yetersiz olduğu ile doğrudan ilişkili olabilir. Sosyal telafinin ortaya çıkmasında ikinci faktör; ortaya çıkarılacak grup ürününü bireyler için anlamlı olmasıdır. Eğer görev veya grup ürünü bireyler tarafından anlamsız görülüyor ise o zaman iş arkadaşlarının gösterdiği düşük performansı telafi etme ihtiyacı duyulmayacaktır.

Sosyal telafi, Williams ve Karau tarafından yapılan deneylerle açıklanmıştır. Williams ve Karau sosyal kaytarma ile sosyal telafi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında üç deney gerçekleştirmişlerdir. İlk deneyde araştırmacılar güveni ölçmüş ve düşük güven skoruna sahip olan bireylerin, grup arkadaşlarının kaytaracağını bekleyeceğinden, zayıf performans gösteren grup üyesini telafi etme çabasında olacaklarını varsaymışlardır. Deneyin sonucunda güvenin hem sosyal kaytarma, hem de sosyal telafi davranışının ortaya çıkmasında önemli bir unsur olduğu ortaya konmuştur. Williams ve Karau (1991) da sosyal kaytarma ve sosyal telafinin doğrudan bireylerin iş arkadaşlarıyla ilgili beklentileriyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.²¹⁰

²⁰⁹ Kipling D. Williams, Steven J. Karau, "Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXI, No: 4, 1991, ss. 572-578

²¹⁰ A.e., ss. 572-578

Araştırmacılar, yaptıkları ikinci deneyde katılımcıları çalışma arkadaşları ile ilgili ynlendirmişler ve bireyin yüksek çaba sarf eden iş arkadaşlarıyla çalıştığında sosyal kaytarmanın ortaya çıkacağını, tersine düşük çaba gösteren iş arkadaşlarıyla çalıştığında ise sosyal telafinin oluşacağını varsaymışlardır. Araştırmada eş düzey “gerçekten çok çalışacağımı düşünüyorum” veya “ok çalışacağımı düşünmüyorum” diye açıklama yaptıtęında, araştırmacıların beklediği üzere, çok çalışacağımı düşünüyorum diyen grup arkadaşıyla beraber çalışanlar sosyal kaytarma eğilimi göstermiş; çok çalışacağımı düşünmüyorum diyen grup arkadaşıyla beraber çalışanlar ise arkadaşını sosyal olarak telafi etmeye çalışmışlardır. Katılımcılar zayıf performans gösteren bir grup arkadaşının yükünü taaşmak ve grup performansının olumlu değerlendirilmesini sağlamak istemişlerdir. Böylece Williams ve Karau çalışmalarında sosyal kaytarmanın olayın sadece bir yüzü olduğunu belirterek, bireylerin her zaman kolay yolu aramaktansa faydacı bir bakış açısıyla yüksek çaba isteyen yolu da seebileceklerini göstermişlerdir.²¹¹

Williams ve Karau yaptıkları nc deneyde, sosyal telafinin iş arkadaşının zayıf performansını motivasyon eksikliğinden değil de yeteneksizlikten olduğunu düşündüğünde telafi edeceğini varsaymışlardır. Aynı zamanda araştırmacılar, bu telafinin ancak grup performansının değerlendirileceğini düşündüklerinde ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Deneyin sonuçları bireyin iş arkadaşının zayıf performansını isteksizlikten değil yeteneksizlikten kaynaklandıtęını düşündüğünde telafi ettiğini doğrulamıştır. Bununla birlikte, Williams ve Karau yaptıkları deneyler sonucunda sosyal telafinin ortaya çıkmasının, işin anlamlı algılanmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuş; görev birey tarafından anlamlı algılanmadıtęında, iş arkadaşının yeteneğine bakmaksızın katılımcılar sosyal kaytarma davranışını seçmişlerdir.²¹²

Araştırmacılar, yaptıkları  deneyin sonucunda grup yeleri arasındaki güven derecesi, çaba ve görevin gerektirdiği yeteneğe göre, iş arkadaşlarının düşük performans göstereceklerini bekleyen bireylerin kolektif çalışmalarda daha çok

²¹¹ A.e., ss. 572-578

²¹² A.e., ss. 572-578

çalıştığını ve onları telafi etme çabalarını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar, kolektif çaba modeli ile tutarlı olarak, katılımcıların görevi anlamlı görmediklerinde, grup içinde düşük performans gösterenleri sosyal olarak telafi etmediklerini göstermiştir.

Williams ve Karau sargın grupların üyesi olan bireylerin grup sonuçlarına özel bir değer verebileceklerini ve özellikle düşük performans gösteren diğer grup üyelerini telafi etmek için daha istekli olabileceklerini de ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar, bir başka araştırmada grup sarginlığının sosyal kaytarma ve sosyal telafi üzerine etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada, 174 psikoloji öğrencisinden eşli gruplar oluşturmuş ve katılımcılara bir fikir üretme görevini yerine getirmelerini istemişlerdir. Katılımcılar kendi gruplarındaki kişilerin arkadaşları olduğunu düşündüklerinde (sargin grup oluştuğunda) sosyal telafi teorisiyle uyumlu olarak daha çok çaba göstermişlerdir.²¹³

Araştırmacılar yaptıkları deneyler sonucunda, katılımcıların yanında çok çalışan bir grup üyesiyle çalıştıklarında kaydardıklarını, yetersiz ve çok çalışmayan bir grup üyesiyle birlikte olduklarında ise onun yükünü de kaldırarak onu telafi etmeye çalıştıklarını ortaya koymuşlardır. Williams ve Karau katılımcıların diğer grup üyelerinin çok çalışacağına güvendiklerinde, bilinçli olarak diğerlerinin çabalarına güvenmeyi ve kendilerinin çaba göstermemeyi tercih ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda bireylerin diğer grup üyelerini ancak yetersiz gördüklerinde telafi ettiklerini, isteksizlik yüzünden yeteri çabayı göstermeyen grup üyelerinin, yüksek performans gösteren üyeler tarafından telafi edilmediğini belirtmişlerdir.²¹⁴

Sosyal telafinin öncelikle bireylerin olumlu değerlendirilme kaygısından ortaya çıktığı ileri sürülmekle birlikte, başka olası nedenleri de bulunmaktadır. Bunlardan birisi, yararçı kaygılarla bireyin iş arkadaşını zayıf bir değerlendirmeden korumak

²¹³ Steven J. Karau, Kipling D. Williams, "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. I, No: 2, 1997, ss.162-167

²¹⁴ A.e., ss.162-167

istememesi ve böylece iş arkadaşı kaydardığı zaman onu telafi etmesi olabilir. Bir diğer neden ise bireyler kolektif bir çalışmada kaytaran bir grup üyesi ile çalıştıklarında öz değerlendirmeleri açısından kazanacakları kaybedeceklerinden fazla olabilir. Beklenti - değer açısından değerlendirildiğinde, birey zayıf performans gösteren iş arkadaşlarıyla çalıştığında öz değerlendirmesini olumlu yapması daha olasıdır.

Sosyal telafi davranışını etkileyen bir koşulda grup büyüklüğüdür. Bekleyiş değer modeliyle tutarlı olarak, iş arkadaşlarının sayısı arttıkça bireyin çabası ile olumlu grup performansı arasındaki izlerlik azalır. Dolayısıyla, alınan ödülün tüm çalışanlar arasında eşit dağıtıldığı koşullarda, grup büyüdükçe bireyler düşük performans gösteren kişilerin yükünü çekmek istemezler. Bununla birlikte grup için çaba göstermek tatmin edici olsa da, bazı koşullarda grup büyüdükçe bireyin fiziksel olarak sosyal telafi davranışında bulunması mümkün olmayabilir.²¹⁵

Williams ve Karau ile tutarlı olarak Huguet, Charbonnier ve Monteil, kendini diğer grup üyelerinden daha iyi değerlendiren çalışanların, zor bir kolektif görev gerçekleştirilmesi gerektiğinde, değer verilen grup sonuçlarını elde etmede kendi çabalarını aracı olarak gördüklerini ileri sürmektedirler. Böyle zor bir görevle karşılaşıldığında, bu bireyler iş arkadaşlarını göreve olumlu katkıda bulunmak için yetersiz ve kendilerinden daha yeteneksiz görmektedirler. Bu nedenle grup bağlamında bireysel olarak değerlendirilmeler bile, zor bir görevde kendi çabalarını arttırarak grubu desteklemekten motive olurlar. Bunun tersine bireyler kendilerinin de diğerlerine benzer özelliklere sahip olduklarını düşündüklerinde, kendilerini özgün bulmadıklarında, diğerlerinden ne daha iyi ne de daha kötü olduklarına inandıklarından sosyal telafi davranışı göstermemektedirler. Sonuç olarak Huguet, Charbonnier ve Monteil, bireylerin kolay görevlerde sosyal kaytarma göstereceğini, kendi katkılarının benzerinin diğer iş arkadaşları tarafından

²¹⁵ Kipling D. Williams, Steven J. Karau, "Social Loafing and Social Compensation: The Effects Of Expectations of Co-Worker Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXI, No: 4, 1991, s.571

sağlanamayacağını düşündükleri zor görevlerde ise sosyal telafi göstereceklerini belirtmektedirler.²¹⁶

Laura M. Graves ve Priscilla M. Elsass yaptıkları araştırmada cinsiyet farklılıklarına göre bireylerin motivasyon, çalışma alışkanlığı ve performanslarıyla ilgili farklılıkları incelemiştir. Yapılan araştırmada, Amerika'da 79'u kadın 119'u erkek olmak üzere 198 öğrenciyle 43 grup oluşturulmuştur. Grupların bazılarında eşit sayıda erkek ve kadın bulunurken, bazılarında kadın sayısı fazla, bazılarında erkek sayısı fazla, bazıları sadece erkek, bazıları ise sadece kadın üyelerden oluşmuştur. Öğrencilerden, bir dönem boyunca verilen farklı yazılı vaka analizleri konusunda çalışmaları istenmiş; katılımcılar dönem süresince hep aynı grupla çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda motivasyonda ve çalışma alışkanlıklarında cinsiyet farklılığına bakıldığında kadınların daha iyi performans gösterdikleri ve erkeklerden düşük katkı beklediklerinden onları telafi etmek için kendi katkılarını arttırdıkları görülmüştür.²¹⁷

Hart, Bridgett ve Karau da yaptıkları deneysel çalışmayla diğer sonuçlarla tutarlı sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacılar, belirli koşullar altında bireylerin diğer grup üyelerinin düşük performans göstermelerini beklediklerinde, bireysel gösterdikleri performanstan daha yüksek bir performans ve çaba göstererek az çalışan grup üyelerini telafi etmeye çalıştıklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların yaptığı çalışmaya 112 öğrenci katılmış; katılımcılar kimi zaman toplu halde çalışılan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda kimi zaman ise işbirliğine dayanan gruplarda bir fikir üretme görevinde çalışmışlardır. Deneyde eşli gruplar oluşturulmuş, bireylere iş arkadaşlarının yeteneğinin az olduğu ve ya az çaba gösterdiği bilgisi verilmiştir.²¹⁸

²¹⁶ Pascal Huguet, Emmanuelle Charbonnier, Jean-Marc Monteil, "Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average Do Not Engage in Social Loafing", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. III, No: 2, June 1999, s. 121

²¹⁷ Lara M. Graves, Priscilla M. Elsass, "Sex and Sex Dissimilarity Effects In Ongoing Teams: Some Surprising Findings", **Human Relations**, C. LVIII, No: 2, February 2005, ss.200, 210-212

²¹⁸ Jason W. Hart, David J. Bridget, Steven J. Karau, "Coworker Ability And Effort As Determinants Of Individual Effort On A Collective Task", **Group Dynamics: Theory, Research And Practice**, C. V, No: 3, September 2001, ss.184-185,187-9

Araştırmanın sonunda Hart, Bridgett ve Karau, katılımcılara iş arkadaşlarının yeteneğinin az olduğu bilgisi verildiğinde, bireyler diğer grup üyesini telafi etmeye çalıştığını; iş arkadaşının yetenekli olduğu bilgisi verildiğinde ise sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu belirtmişlerdir.²¹⁹ Bu bulgular, daha önce sosyal telafi ve sosyal kaytarma ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarını tekrarlamış ve daha önce yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermişlerdir.

1.3.7 Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Bireyin herhangi bir görevi gerçekleştirmesi sürecinde etrafında başkalarının varlığından dolayı uyarılması ve performansında artış olması literatürde sosyal kolaylaştırma (**social facilitation**) olarak adlandırılmaktadır.²²⁰ Yapılan bir başka tanımda, sosyal kolaylaştırma, bireylerin yalnız çalıştıklarında basit işlerde daha iyi performans gösterdiği ancak başkalarının veya iş arkadaşının yanında karmaşık bir görevle karşılaştığında daha az performans göstermesi olarak açıklanmıştır. Kavram, hem kolaylaştırıcı hem de kısıtlayıcı etkiler içermektedir. Sosyal kolaylaştırmada önemli değişkenler; performansın ölçülüp ölçülmediği, görevin zorluğu ve dikkatin dağılıp dağılmadığıdır. Eğer görev gerçekleştirilirken başkaları da bulunuyorsa, bu bireyin dikkatini vermemesi için yeterli bir sebeptir. Bu tanımdan yola çıkarak, sosyal kolaylaştırma kuramına göre, ancak iyi bilinen işler söz konusu olduğunda, kişinin başkalarının yanında, işini daha hızlı ve iyi yaptığı söylenebilir.

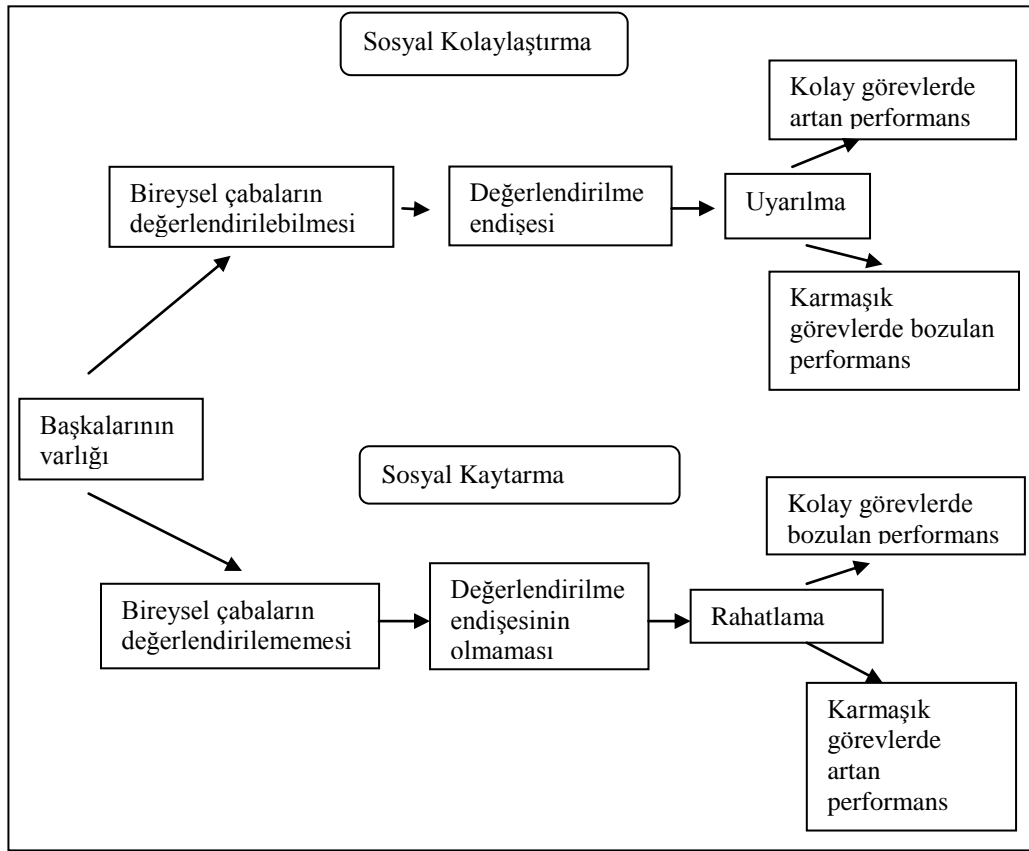
Paulus (1983) ile başlayarak, Jackson ve Williams (1985), Harkins (1987), Harkins ve Syzmanski (1987) sosyal kolaylaştırma ile sosyal kaytarmanın birbirleri ile ilişkili oldukları konusunda hemfikir olmuşlardır. Paulus geliştirdiği modelde başkalarının varlığının sırayla bilişsel süreçleri, uyarılmayı ve motivasyonu etkilediğini, bunun da sosyal sonuçları değiştirdiğini ileri sürmüştür. Harkins (1987), iki kavramı birleştirecek bir model önermemiş ancak iki kavramında başkalarının varlığı,

²¹⁹ A.e., ss.184-185,187-9

²²⁰ Sevinç Köse, Lale Oral, Hilmiye Türesin, “ İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı Ve Sanal Kaytarma İlişkisi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. IV, No:1, 2012, s. 287

değerlendirilme, teşhis edilebilirlik gibi ortak değişkenlere dayandığını yaptığı çalışmalarla ortaya koymuştur.²²¹

Elliott Aranson ve meslektaşları da (1994) benzer olarak birey görevi gerçekleştirdiği sırada yanında bir veya daha fazla kişi varsa bireyin iki alternatif tepki verebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlardan biri sosyal kolaylaştırma diğeri ise sosyal kaytarmadır.



Şekil 3- Sosyal Kolaylaştırma ve Sosyal Kaytarma

(Elliott Aranson ve diğerleri; 1994)

Kaynak: Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan; Organizational Behavior; Published by Pearson Education, 6th Edition, 2007, s. 349

²²¹ Bernard Guerin, "Social Behaviors As Determined By Different Arrangements Of Social Consequences: Social Loafing, Social Facilitation, Deindividuation And A Modified Social Loafing", *The Psychological Record*, C. XLIX, No: 4, 1999, s.566

Sosyal kaytarma da sosyal kolaylaştırma da başkalarının varlığının bireyin görev performansı üzerindeki etkisinin incelendiği iki alandır ve her ikisinin de kökleri ilk sosyo-psikolojik araştırmalara dayanmaktadır. İlk sosyal kaytarma deneyi, daha önce bahsedildiği gibi Ringelmann (1913) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sosyal kolaylaştırmayla ilgili çalışma ise Triplett'in (1898) deneyine dayanmaktadır.²²²

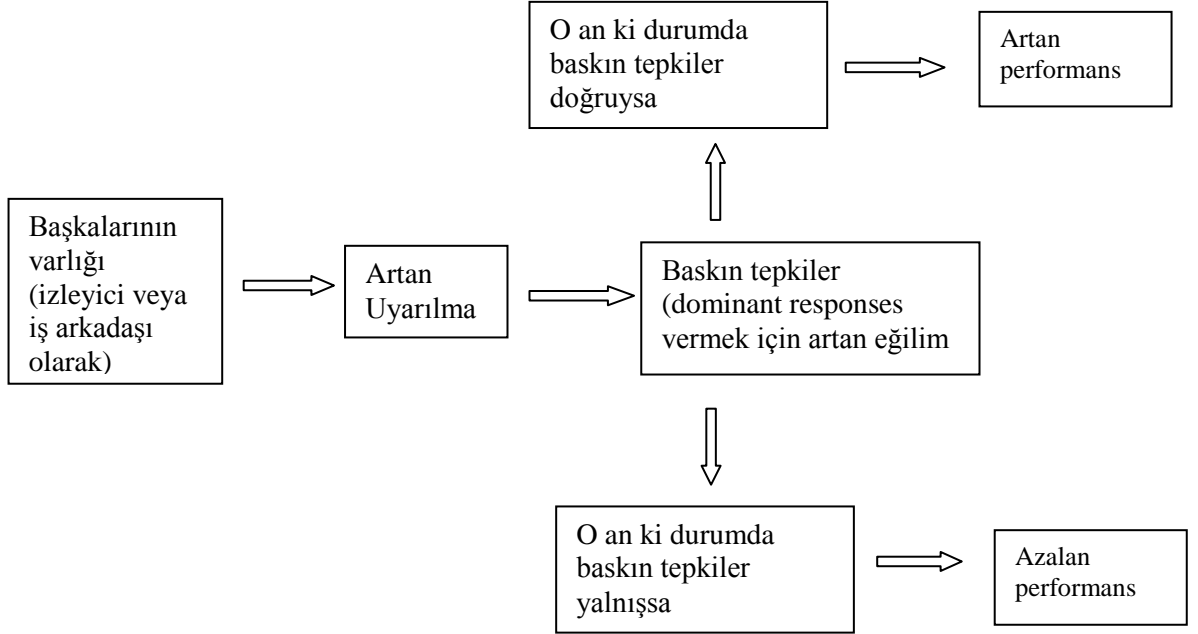
Triplett bisiklet yarışçılarıyla yaptığı çalışmada yarışçıların performanslarını gözlemlemiş ve yarışmacıların yarış içerisinde kendi başlarına gösterdikleri performanstan daha iyi bir performans gösterdiklerini belirlemiştir. Araştırma 2000'den fazla yarışmacının gözlemlenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, bisikletçiler zamana karşı yalnız yarıştıkları zaman, grup içinde birbirleriyle yarıştıkları zamana göre daha kötü bir performans ortaya koymuşlardır. Triplett gözleme dayanan bu araştırmasının sonuçlarını ölçmek ve başkalarının varlığının bireylerin performansı üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koyabilmek için başka bir deney daha gerçekleştirmiştir. Triplett'in çocuklarla yaptığı bu deneyde, araştırmacı çocuklardan balıkçı makaralarını olabildiğince hızlı sarmalarını istemiştir. Deneye 9-13 yaşları arasında 40 çocuk katılmıştır. Araştırma sonucunda Triplett, yan yana makara saran çocukların aynı görevi tek başına yapanlardan daha fazla makara sardıklarını tespit etmiştir.²²³

Sosyal kolaylaştırma ile ilgili güncel yaklaşım Zajonc'un (1965) olayı güdü temelli açıklamasına dayanır. Zajonc'a göre, bireyin görevi gerçekleştirmesi gerektiği sırada başkalarının varlığı bir itici güç yaratmaktadır. Ancak önemli olan etken, gerçekleştirilmesi gereken görevin birey tarafından iyi bilinen ve sık yapılan, kolay bir görev olup olmadığıdır. Birey, kolay bir görev gerçekleştirdiğinde başkalarının varlığı uyarıcı olmakta ve birey performansını arttırmaktadır. Bununla birlikte tersi

²²² Social Influence in Sport: "Social Facilitation", (Çevrimiçi)
https://www.science.smith.edu/departments/EXER_SCI/ESS570/Soc.%20Fac/SocFacil.html , 11Ekim 2013

²²³ A.e., s.y.

durumda, birey kendisi için zor olan bir görevi gerçekleştirirken başkalarının varlığı bireyin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.²²⁴



Şekil 4- Sosyal Kolaylaştırmanın Günü Teorisi (The Drive Theory Of Social Facilitation) (Zahonc,1965)

Kaynak: Robert A. Baron, Donn Byrne, **Social Psychology**, Published by Allyn and Bacon, 9th edition, 2000, s. 488

Cottrell, Wack, Sekerak ve Rittle yaptıkları çalışmada, Zajonc'un düşüncelerinden yola çıkarak Zajonc gibi başkalarının varlığının birey üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmacıların 45 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğrencilerden bir tanıma görevi gerçekleştirmeleri istenmiş; 15 öğrenci tek başına görevi gerçekleştirmiş, 15 öğrenci iki pasif izleyici ile görevi gerçekleştirmiş, diğer 15 öğrenci ise izleyici olmayan iki kişinin varlığında görevi gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda araştırmacılar, bireyin çalışmasında seyircinin varlığının bireyin genel güdü seviyesini yükselttiğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte Cottrell, Wack, Sekerak ve Rittle; Zajonc'tan farklı olarak

²²⁴ Robert A. Baron, Donn Byrne, **Social Psychology**, 9th edition, USA, Published by Pearson- Allyn & Bacon, 2000, s. 488

başkalarının pasif olarak varlığının bireyin performansı üzerinde itici güç yaratmadığını ileri sürmüşlerdir.²²⁵

Sosyal kolaylaştırma üzerine araştırma yapan diğer araştırmacılar; Markus (1978), Cottrell ve arkadaşları (1968), Hunt ve Hillery (1973), Sanders ve Baron (1975) da Zajonc ile tutarlı olarak grup içinde çalışan bireylerin kolay bir görevi yerine getirdiklerinde tek başlarına daha yüksek performans gösterdiklerini, bununla birlikte zor bir görevi yerine getirirken tek başlarına gösterdikleri performansa kıyasla daha kötü bir performans ortaya koyduklarını belirtmişlerdir. Bu davranışın altında yatan neden, grup içerisinde en baskın tepkinin oluşacağına dair bireyin artan güdüsüdür. Eğer baskın davranış kolay görevlerde olduğu gibi başarılı performansa yönlendiriyorsa, o zaman birey güdü durumunda daha iyi çalışacaktır.²²⁶

Sosyal kolaylaştırma ile sosyal kaytarma arasında fark incelendiğinde temelde grubun varlığının davranış üzerinde yarattığı farklılık yatmaktadır. Sosyal kolaylaştırmada birey grubun içinde, kolay bir görev gerçekleştirdiğinde onu daha iyi bir performansa yönlendiren yüksek bir güdüye sahiptir. Jackson ve Williams'a göre grup sosyal kaytarma davranışında ters bir etkiye sahiptir. Bireyin kolay işlerde grup içinde çalışması güdüyü azaltır ve bu da bireyin daha zayıf bir performans göstermesiyle sonuçlanmaktadır.²²⁷

Jackson ve Williams'ın 48 psikolojiye giriş öğrencisiyle gerçekleştirdikleri araştırmada, araştırmacılar sosyal kolaylaştırma ve sosyal kaytarmayı incelemişlerdir. Deney sırasında; bireyin yalnız çalıştığı, bireyin bir iş arkadaşıyla beraber çalıştığı ancak yalnız performans gösterdiği ve bireyin iş arkadaşıyla işbirliği içinde çalıştığı ve performansın birleştirilerek ölçüldüğü üç durum oluşturmuşlardır. Katılımcılara el göz koordinasyonunun ölçüldüğü bir deney yapılacağı söylenmiş ve

²²⁵ Nickolas B. Cottrell, v.d., "Social Facilitation Of Dominant Responses By The Presence Of An Audience And The Mere Presence Of Others", **Journal of Personality and Social Psychology**, C. IX, No: 3, 1968, ss. 246, 249-250

²²⁶ Jeffrey M. Jackson, Kipling D. Williams, "Social Loafing On Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance", **Journal of Personality and Social Psychology**, October 1985, ss.937-938

²²⁷ A.e. ss.939-942

katılımcılardan bilgisayar ekranındaki labirentler içinde ibreyi olabildiğince hızlı hareket ettirmeleri istenmiştir. Araştırmanın sonucunda, işbirliği içinde çalışan gruplarda zor görevde performansın arttığı, kolay görevlerde ise zayıfladığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan toplu halde çalışılan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda çalışanlar kolay görevde daha yüksek bir performans gösterirken karmaşık görevlerde daha zayıf bir performans göstermişlerdir.²²⁸

Araştırmacıların da ortaya koyduğu gibi hem sosyal kolaylaştırma hem de sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıkmasında bireylerin diğer bireylerle birlikte görevi gerçekleştirmeleri, performanslarını etkilemektedir. Aynı temelden ortaya çıkan bu iki kavram arasındaki fark; bireylerin bir araya gelme şekllinden ve işin niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Birey kendi için kolay olan bir görevi, kendisiyle aynı görevi yapan kişiler arasında gerçekleştirdiğinde, performansını arttırmakta bu durum sosyal kolaylaştırmayı yaratmaktadır. Bu durumu açıklayan nedenlerden biri insanların bireylerin değerlendirileceklerine dair kaygıdır. Bu kaygı bireyleri daha iyi çalışmak için harekete geçirir. Görev iyi bilindiği sürece bu uyarılma bireyin daha iyi performans göstermesiyle sonuçlanır. Ancak görev yeni ve alışılmamış olduğunda, değerlendirilme kaygısından dolayı bireyin hata yapmasına neden olur.²²⁹

Görevin kolay olması sosyal kaytarma açısından, kaytarmayı destekleyen bir rol oynayabilir. Birey, kolektif bir çalışmada yer aldığı ve iş sonuçları bireysel değil grup sonuçları olarak değerlendirildiğinde; kolay görevin ayırt edici ve iş sonuçlarının teşhis edilebilir olmadığını düşünebilir. Böyle bir durumda birey varlığını ve gruba sağladığı katkıyı önemsiz olarak algılayabilir. Tüm bu nedenler, bireyi sosyal kaytarma davranışına yönlendirebilir.

²²⁸ A.e. ss.939-942

²²⁹ Terence R. Mitchell, James R. Larson Jr., **People in Organizations**, New York, Published by McGraw-Hill Book Company, 1987, s.226

1.3.8 Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi teorisi (**evaluation apprehension theory**) Nickolas B. Cottrell tarafından 1972 yılında ileri sürülmüştür. Değerlendirilme endişesi, bireyin diğer grup üyeleri tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu olarak tanımlanmıştır. Cottrell'e göre bireyler diğer bireylerin onları değerlendirmelerine dayanan sosyal ödül ve cezaları hızlıca öğrenirler. Buna dayanarak, bireyin uyarılması ayarlanabilir. Bir başka deyişle başka bireylerin varlığında, performansın artması veya azalması, diğerlerinin bireyin davranışlarını onaylamasına veya onaylamamasına bağlıdır. Örneğin, ilk kez sahneye çıkan bir kimse, başkalarının varlığından ziyade, kendisini beğenmeyip alay edebilecekleri korkusuyla daha çok çaba harcama ihtiyacı hissedebilir.²³⁰

Diğerleri tarafından değerlendirilme kaygısı, bireyin başkalarının varlığında görevini gerçekleştirdiği çoğu durumda kendini göstermektedir. Bununla birlikte, Cottrell bu kaygıya neden olan değişkenleri bir deneyde ayırtmak istemiştir. Cottrell yaptığı çalışmada, bireyin çok iyi bildiği bir görevi başkalarının yanında gerçekleştirdiği bir koşulda, birey performansının diğerleri tarafından görülmediğini düşünürse, bireyin performansında yalnız çalışmasına kıyasla bir değişme görülmediğini ve sosyal kolaylaştırma olmadığını belirtmiştir. Birey görevi izleyiciler önünde gerçekleştirmesi gerektiğinde ise, bireyde performans değişikliği görülmüştür.²³¹

Bir birey veya grup tarafından gözlemlenmenin, özellikle görev kolay olduğunda bile değerlendirilme kaygısına yol açacağı ve performansı arttıracığı yapılan Aiello ve Kolb (1995) tarafından yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İlginç olarak bu etki Arterberry, Cain ve Chopko (2007) tarafından yapılan araştırmalarda beş yaşındaki katılımcılar arasında da görülmüştür. Bununla birlikte, görev daha zor olsa bile Carron, Burke , Prapavessis (2004) bir grubun içinde olmanın sosyal kaygıyı

²³⁰ Burcu Ilgın, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2010, ss.109-110

²³¹ Evaluation Apprehension Model (çevrimiçi), http://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation_apprehension_model, 11 Ekim 2013

azaltacağını çalışma baskısıyla birlikte sosyal kaytarma etkisine yol açabileceğini ortaya koymuşlardır.²³²

Bu bilgilerden yola çıkarak, bireyin performansını etkileyen faktörler arasında bireyin değerlendirilme kaygısı da sayılabilir. Bireyin diğer grup üyeleri tarafından kötü değerlendirilmek istememesi bireyi daha yüksek performans göstermeye yönlendirebileceği gibi; birey diğer grup üyelerinin kendinden daha iyi olduğunu düşündüğünde, zayıf performansını belli etmemek için, kalabalıkta saklanmak isteyebilir ve sosyal kaytarma davranışı gösterebilir.

²³² Kwan-Hang (Paul) Sin, **a.g.e.**, s.27

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İKLİM ve PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1 PSİKOLOJİK İKLİM

2.1.1 İklimin Tanımı ve Boyutları

2.1.1.1 İklimin Tanımı

İklim kavramı başta doğa bilimleri olmak üzere, birçok alanda kullanılan bir kavram olmakla birlikte, yönetim-organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi yazınında da önemli bir yere sahiptir. İklim (**climate**), yönetim organizasyon alanındaki anlamı ile, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği öngörülen, çalışma ortamı ile ilgili ölçülebilir özellikler bütünüdür. Litwin ve Stringer'e göre, iklim çalışmaları iş çevreleri gibi karmaşık sosyal durumların incelenmesini sağlamak ve bireyin çevresini yorumlamasında aracı olarak hizmet etmektedir. Litwin ve Stringer tutumlar, inançlar, değerler, motivasyon gibi önemli bireysel iş sonuçlarıyla yönetim sistemi etkilerinin ilişkilendirilmesine iklim algılarının yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.¹

James ve Jones (1974), James ve diğerleri (1978), Campbell ve diğerleri (1970), Carr, Schmidt, Ford ve Deshon (2003) yaptıkları çalışmalarda yönetim ve organizasyon alanında iklim algılamalarının bireyin davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu çünkü çalışanların objektif olarak değil, çalışma durumunu algılama ve yorumlama şekillerine göre cevap verdiklerini ifade etmişlerdir. Bireyler genel olarak bir olayı algılama şekillerine göre tepki verdiklerinden, Campbell ve diğerleri (1970) iklimin iş unsurları ile bireysel çıktılar arasında aracı rol oynadığını

¹Kenneth R. Evans, v.d., "How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: The Role Of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions", **Academy of Marketing Science**, C. XXXV, No:3, 2007, s.446

belirtmişlerdir. Kopelman, Brief ve Guzzo (1990) da iklimi; iş çevresi ile tutumlar ve davranışlar, arasındaki ilişkide aracı olan psikolojik süreç olarak tanımlamışlardır.²

İklim bir başka tanımda Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) tarafından, “bir örgüte özel, özellikler bütünü” olarak tanımlanmış ve bireyin algılarına dayanarak işlevselleştirilmiştir (ör., Dieterly & Schneider, 1974; Jones & James, 1979; Joyce & Slocum, 1984; Kozlowskik & Doherty, 1989; Litwin & Stringer, 1968; Pritchard & Karasick, 1973). İklimin üye davranışını etkilediği görüşü Forehand ve Gilmer’in (1964) tanımında yer aldığı gibi birçok tanımda da yaygın olarak yer almaktadır. Bu görüşe ek olarak son zamanlarda Scheneider ve Reichers, (1983) tarafından bu ilişkinin karşılıklı olduğu ileri sürülmüştür.³

Brunet ve Savoie (1999), Jones ve James (1979), James ve James (1989) yönetim ve organizasyon alanındaki anlamı ile iklimi bireylerin örgütte nasıl yönetildikleri veya ne şekilde muamele gördüklerine ilişkin algılamaları şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu algılamalar bireylerin etkileşiminden ve çevresel beklentilerden doğmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, iklim örgüt bağlamında bireylerin bilişsel değerlendirme ve yorumlamaları olarak görülmektedir (Örneğin; güvenlik, Zohar, 2003; inovasyon, Baer & Frese, 2003; beşeri ilişkiler ve katılım, Likert, 1967).⁴

İklimin kısmen yeni bir kavramlaştırması Joyce ve Slocum tarafından ileri sürülmüştür (1979). Bu kavramlaştırma, özellikle iklim yapısı diğer ilişkili terimlerden ayırt etmek istenildiğinde büyük önem taşımaktadır. İklimin ayırt edici özellikleri incelendiğinde; ilk olarak bütün iklimlerin algısal ve psikolojik oldukları

² Sarah Herres Linsner, “Transformational Leadership And “Flow”: The Mediating Effects Of Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan Kansas, 2009, s. 48

³ David V. Day, Arthur G. Bedeian, “Predicting Job Performance Across Organizations: the Interaction of Work Orientation and Psychological Climate”, **Journal of Management**, C.XVII, No:3, 1991, s.590

⁴ Jean-Se bastien Boudrias, v.d., “Empowering Employees:The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice”, **Canadian Journal of Behavioural Science**, C. XLII, No:4, 2010, s.202

görülmektedir. Bu nedenle, bireysel veya örgütsel temelde iklimler sosyal toplulukların üyelerinin algılarını temsil etmektedirler.⁵

İkincil olarak bütün iklimler soyuttur. İklimin oluşumunda çoğunlukla örgüt faaliyetleri ve diğer kişiler rol oynamaktadırlar. Bireyler iklim ile ilgili görüşlerini oluştururken kendi deneyimlerini veya başkalarının deneyimleri hakkındaki hislerini birleştirmekte ve kendilerince örgütün bilişsel bir haritasını oluşturmaktadırlar.

Üçüncü olarak, iklimler çok boyutludur. Son olarak iklimler, ağırlıklı olarak değerleyici olmaktan çok tanımlayıcı olarak görülmektedirler. İklim konusuyla ilgili çalışma yapan birçok araştırmacı, bireylere örgütte neyi iyi, neyi kötü olarak etiketlediklerini sormaktansa, çevrelerini nasıl gördüklerini sormaktadırlar.⁶

Moran ve Volkwein (1992) ise iklimi;

- örgütü diğer örgütlerden ayıran adalet, inovasyon, tanıma, destek, sargınlık, güven, otonomi boyutlarında bireylerin müşterek algılarını içeren;
- bir durumu yorumlamada temel olan, üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan;
- örgütsel kültürün yaygın tutum ve normlarını yansıtan;
- davranışı şekillendirmek için bir kaynak olarak hizmet eden, nispeten kalıcı özellikler olarak tanımlamışlardır.⁷

Yönetim organizasyon alanındaki iklim araştırmalarında uygun teorik alt yapısının geliştirilmesi Guion (1973), Hellriegel ve Slocum (1974), James (1982), James ve Jones (1974), Mosshlder ve Bedeian (1983), Powell ve Butterfield (1978) gibi çeşitli araştırmacılar tarafından 10 yılı aşkın bir süreyle tartışılmıştır. Örgüt iklimi araştırmalarında ilk olarak, Argyris, (1958), Forehand ve Gilmer (1964), Leavitt

⁵ Minwir M. Al-Shammari, "Organizational Climate", **Leadership & Organization Development Journal**, C. XIII, No:6, 1992, s.30

⁶ A.e.,s.30

⁷ Zeynep Kuşluyan, Kurtuluş Karamustafa, "Managing Employee Attitudes and Behaviours", (çevrimiçi) http://books.google.com.tr/books?id=eQp1t_IHgzwC&pg=PA458&lpg=PA458&dq=%22Moran+Volkwein+1992+climate%22&source=bl&ots=uJZ41ixZXp&sig=qgGm3owflPw4KaUp4YC8ixs_8vQ&hl=en&sa=X&ei=ukhmU_HYAsmw7AanoYDADQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Moran%20Volkwein%201992%20climate%22&f=false, 3 Ocak 2013

(1964), Litwin ve Stringer (1968) tarafından örgüt kavramı teorinin doğal birimi olarak dikkate alınmıştır. Akabinde yapılan çalışmalarda James ve Jones (1974) tarafından yapılan psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasındaki ayırım, teorinin farklı birimlerinin (bireysel ve örgütsel) bu iki yapı için de uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel algılamalar ile ilgilenen araştırmacılar psikolojik iklim üzerine odaklanmış, örgüt iklimi ise örgütsel özellikler ilgi odağı olduğunda araştırılmıştır. İklim yapılarında üçüncü bir grup ise, alt sistem, grup veya alt birim iklimi olarak çeşitli şekillerde adlandırılmakta ve ilgi odağı olan iklim yapısına bağlı olarak teori birimlerinin bireysel, alt birim veya örgütsel olduğunu iddia etmektedir.⁸

Lewin, Lipitt, ve White'in 1939'da başlattıkları 'sosyal iklimler tartışması' ile birlikte çalışanın iklim algılamaları örgütsel literatürde büyük ilgi görmüş ve çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları öngörebilmek için kullanılmıştır. Birey düzeyinde yapılan analizlerde çalışanın çalışma çevresiyle ilgili algılarıyla; Schneider ve Snyder (1975) iş tatmini arasındaki ilişkiyi, McIntosh (1995) tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, Moorman (1991) işi benimseme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini, Pritchard & Karasick (1973) iş performansı ile ilişkisini incelemiştir.

Örgütsel düzeyde ise, çalışanların iklim algılamalarını; Zohar (2000) kaza oranları, Schneider ve Bowen (1985), Schneider, White ve Paul (1998) müşteri tatmini, finansal performans gibi grup düzeyinde çıktılarını öngörebilmek için kullanmışlardır. Bu varsayıma dayanarak çalışan algılamalarının hem bireysel, hem örgütsel çıktılarda önemli etkileri olduğu ve iklim araştırmalarının örgütsel gelişim ve değişim için kullanılması gerektiği yaygın şekilde kabul edilmiştir.⁹

Güçlü iklimler; yüksek derecede paylaşılan değerler, uygulama ve politikalarda anlaşma, az belirsizlik durumlarında görülmekte; bunların sonucunda ise çalışanlar örgütün kural ve uygulamalarını daha iyi anlamakta ve çalışanların davranışlarında tutarlılık artmaktadır.

⁸ William H. Glick, "Conceptualizing and Measuring Organisational and Psychological Climate: Pitfalls and Multilevel Research", **The Academy of Management Review**, C. X, No:3, 1985, s.602

⁹ Christopher P. Parker, v.d., "Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review", **Journal of Organizational Behavior**, C. XXIV, No:4, Jun 2003, ss.389- 390

İklimlerinin kavramlaştırılmasında, literatürde üç yaklaşım benimsenmiştir. Payne ve Pugh'a (1976) göre bu yaklaşımlar:

1. Yapısal yaklaşım (**The Structural Approach**); iklimlerin çalışma ortamıyla ilgili tarafsız bakış açılarından oluştuğunu savunur.
2. Seçme Çekme Yıpranma yaklaşımı (**The Selection Attraction Attrition Approach**); örgütsel ve bireysel süreçlerin bir araya gelerek örgütte homojen çalışanlar oluşturduğunu öne sürer.
3. Sosyal Davranışsal yaklaşım (**The Social Behaviourism Approach**); Aynı örgütte çalışanların, aynı koşullar altında çalışsalar bile bu koşulların her bir bireyi farklı derecelerde etkilediği ve her bir çalışanın çalışma çevresiyle ilgili farklı algılamaları olduğunu öne sürer.¹⁰

Sosyal davranışsal yaklaşımın ileri sürdüğü bu farklılaşma, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarla da doğrulanmıştır. Örneğin, Newman (1977) yaptığı çalışmasında yaş, cinsiyet, eğitim ve mevkiye göre bireylerin çalışma çevresini algılamalarında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Schneider ve Synder de (1975) çalışma çevresinin mevki değişkeninden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Jones ve James (1979) bazı iklim boyutları üzerinde yaş, eğitim ve mevkinin etkisi olduğunu ileri sürerken; Joyce ve Slocum (1984) aynı eğilimi devam ettirerek iklimin iş deneyimi veya yaştan anlamlı derecede etkilendiğini belirtmişlerdir. Moussavi ve meslektaşları ise (1990) mevki değişkeninin iklim algılamalarını etkilediğini ifade etmişlerdir.¹¹

1970'lerin ortasında Hellriegel ve Slocum (1974), James ve Jones (1974), Payne ve Pugh (1976) tarafından yazılan birçok makalenin değerlendirilmesi, yönetim organizasyon alanındaki iklim araştırmalarında üç ayrı yaklaşım olduğu konusunda

¹⁰ Edem K. Amenumey, Andrew Lockwood, "Psychological Climate And Psychological Empowerment: An Exploration In A Luxury UK Hotel Group", **Tourism And Hospitality Research**, C.VIII, No: 4, 2008, s. 266

¹¹ A.e.s.267

ortak görüş yaratmıştır. Bu görüş, Payne ve Pugh'un görüşünü de göz önünde bulundurmakla birlikte Payne ve Pugh'tan farklı olarak ;

1. Bireysel özelliklerin algısal ölçümü
2. Örgütsel özelliklerin algısal ölçümü
3. Örgütsel özelliklerin algısal ve daha objektif ölçümleri birleştirerek çoklu ölçümü.

Bu bakış açılarından ilki psikolojik iklimin, ikinci ve üçüncü ise örgüt ikliminin özelliğidir.¹²

Blader ve Tyler (2009), Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970), Erthart ve Naumann (2004), Tyler ve Blader (2003) yönetim organizasyon alanındaki iklim algılamalarının çalışma grubu üyelerinin beklentilerini ve kabul davranışlarını etkileyebildiğini ileri sürmüşlerdir.¹³ Curtis T. Walker yaptığı araştırmasında iklim algılamalarının, bireysel algıları geliştirdiğini ve bireylerin buna göre davranışsal tepkiler verdiğini belirtmiştir.¹⁴ Bu doğrultuda bu çalışmanın birinci bölümünde incelenen asalaklık/uyanıklık etkisinde, bireylerin diğer grup üyelerinin de kendileri kadar çaba göstermelerini bekledikleri ve iş arkadaşının kaydardığı algısı ile ortaya çıkan eşitsiz iklim algılaması ile kendilerinin sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Kopelman, Brief ve Guzzo iklimi, çalışanlar tarafından çalışma ortamının anlamlı yorumlanması olarak açıklamışlardır. Araştırmacılar, insan kaynakları uygulamalarının çalışma ikliminin bir veya daha fazla boyutunu etkilediğini ileri sürmüşlerdir. “Örneğin, ödeme ve prim politikalarında yapılan değişiklik ve düzeltmeler çalışanın ödül ve eşitlik algısını iyileştirebilmekte; benzer olarak eğitim programlarının çalışanın göreve destek ve kişisel gelişim algısına olumlu etkisi olabilmektedir. Çalışma iklimi işyerindeki çalışanların bilişsel ve duygusal

¹² Daniel R. Denison, “What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Netive’s Point Of View On A Decade Paradigm War”, **The Academy Of Management Review**, C. XXI, No: 3, July 1996, s.622

¹³ Curtis Theodore Walker Jr., “Psychological Climate for Engagement and the Role of Leader Behavior Patterns in Fostering Employee Engagement and Performance Behaviors ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Connecticut, Department of Psychology, 2011, s. 12

¹⁴ A.e.s. 10

durumlarını, özellikle de iş tatminlerini ve çalışma motivasyonlarını etkilemektedir. Bu durum çalışanların gösterdikleri iş performansına ve sonuç olarak örgütsel performansa, buna bağlı olarak da verimliliğe yansımaktadır.¹⁵

Garry Gelade ve Mark Ivery yaptıkları araştırmada insan kaynakları yönetimi, çalışma iklimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi 137 banka bölge müdürlüğünde incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışmada performans sonuçlarını bankanın var olan performans yönetim sisteminden almışlardır. Araştırma sürecinde, iklim boyutlarını oluştururken James ve James(1989), Kopelman, Brief ve Guzzo (1990) tarafından tanımlanan örgüt iklimi tanımından yararlanmışlardır. Ayrıca yaptıkları faktör analizi sonucunda liderin desteği ve kolaylaştırıcı rolü, hedefin netliği, işin zorlayıcı olması ve otonomi öne çıkan faktörler arasında yer almışlardır.¹⁶

Çalışmada Gelade ve Ivery insan kaynakları uygulamaları olarak işe alım, fazla mesai süreleri ve kariyer gelişimini değerlendirmeye almışlar; araştırmanın sonucunda her üç insan kaynakları göstergesinin de genel iklim ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların esenlik hallerine, kendilerini iyi hissetmelerine katkı sağladığı görüşüyle uyumludur. Gelade ve Ivery'nin çalışmasının sonuçları aynı zamanda gelişen insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının iklimi iyileştirdiğini de ortaya koymuştur.¹⁷

2.1.1.2 İklim Boyutları

Yapılan araştırmalarda farklı araştırmacılar, farklı iklim boyutları ortaya koymuş ancak bu boyutlar incelendiğinde araştırmacıların birbiri ile ilişkili boyutları farklı şekillerde ifade ettikleri görülmüştür. Konu üzerine çalışma yapan araştırmacılar

¹⁵ Garry A. Gelade, Mark Ivery, "The Impact Of Human Resource Management And Work Climate On Organizational Performance", **Personnel Psychology**, C.LVI, No:2, 2003, s.386

¹⁶ **A.e.**, ss.391, 395-402

¹⁷ **A.e.**, ss.391, 395-402

detaylı incelendiğinde; Campbell, Dunette, Lawler, Weick (1970), Litwin ve Stringer (1968) Schenider ve Bartlett (1968) 4 iklim boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir:

- Özerklik
- Durumun ne kadar yapılandırılmış olduğu
- Ödül yönelimi
- İlgî, yakınlık, destek

Bu dört boyuta daha sonra Payne ve Pugh (1976) ‘gelişime ve ilerleme yönelimi’ ile beşinci maddeyi eklemişlerdir. ¹⁸

Insell ve Moos ise iklimi üç boyutta tanımlamışlardır:

- İlişki,
- Kişisel gelişim ve
- Sistemi koruma.

Insell ve Moos’un iklim incelemeleri çeşitli iklim ölçümlerinin de ortaya çıkmasını sağlamıştır:

- Astin ve Holland’ın (1961) çevresel değerlendirme tekniği);
- Likert’in (1967) örgütsel özellikler profili;
- Newman’ın (1977) algılanan iş çevresi ölçeği;
- Payne ve Mansfield’in (1978) işletme örgüt iklimi endeksi ve
- Patterson, Payne ve West’in (1996) işletme örgüt iklimi endeksinin yeni versiyonu¹⁹

Ryder ve Southey ise (1990) altı iklim boyutu olduğunu belirtmişlerdir:

- Liderin kolaylaştırıcılığı ve desteklemesi
- İşin çeşitliliği, zorluk derecesi
- Çatışma ve baskı
- Çalışma grubu saygınlığı, işbirliği, arkadaşlığı ve sıcaklık
- Örgütsel planlama ve açıklık

¹⁸ Rana L. Manning, “Development of the Psychological Climate Scale for Small Business”, **Journal of New Business Ideas and Trends**, C. VIII, No:1, 2010, s. 52

¹⁹ A.e. ,s.53

- Algılanan eşitlik olarak isimlendirmişlerdir.²⁰

Jones ve James (1979), Middlemist ve Hitt (1981), Joyce ve Slocum (1982) ve birçok araştırmacı iklim kavramını çok boyutlu bir yöntemle ölçülmesi gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır. Özellikle Jones ve James iklimin altı boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

- (1) Çalışana kolaylaştırma ve destek sağlayan liderlik
- (2) İş grubu arkadaşlığı, sıcaklığı, işbirliği
- (3) Çatışma ve belirsizlik
- (4) Profesyonel ve örgütsel ruh
- (5) İşin önemi , çeşitliliği ve zorluğu
- (6) Karşılıklı güven²¹

Majer D'amato'nun oluşturduğu iklim ölçeği ise on boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar örgütsel politikalar, iş prosedürleri ve yönetsel uygulamalar olmak üzere üç temel konuyu içermektedir. Majer D'amato Örgütsel Anketi oluşturan boyutlar;

1. İletişimle ilgili maddeler
2. Özerklik
3. Takım sargınlığı
4. İş tanımı
5. İş benimsenme
6. Dinamizm/Gelişim
7. Ödül yönelimi
8. Liderlik
9. İnovasyon
10. Kurumsal sorumluluk²²

²⁰ A.e. ,s.53

²¹ Joseph Wallace, James Hunt, Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", **The International Journal Of Public Sector Management**, C. XII, No: 7, 1999, s. 552

Edem K. Amenumey ve Andrew Lockwood'un çalışmaları için literatürden sağladıkları yedi iklim boyutu şöyledir:

- 1- İş Kolaylaştırma
- 2- Müşteri Yönelimi
- 3- Geribildirim
- 4- Rol belirsizliği
- 5- İç Hizmet
- 6- Yönetimsel Uygulama
- 7- Bilgi/İletişim²³

Mathis Schulte, Cheri Ostroff ve Angelo J. Kinick iklim alanında yaptıkları araştırmayı Amerika'da ulusal bir bankanın Batı bölgesinde 120 şubede 1076 çalışanla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada iklim ölçeği; psikolojik ve örgüt iklimi üzerine yapılmış geçmiş çalışmalarla ve çalışanlarla yapılan dokuz odak grup toplantısı sonucunda oluşturulmuştur. İklim boyutları;

- Yönetimsel destek
- Şirket vizyonu (net bir gelecek için stratejik hedefler ve vizyon)
- Açık ve net iletişim (birimler arası net, uyumlu iletişim)
- Eğitim odaklı (iş için yeterli ve sürekli eğitimin sağlanması)
- Takım odaklı (takım yapısı ve takım süreçleri üzerinde odaklanır)
- Açıklık (rol ve iş netliği)
- Müşteriye hizmet (müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için eleman ve destek bulunması)
- Müşteri odaklılığın ödüllendirilmesi (iyi müşteri hizmetlerine ödül ve teşviklerin sağlanması) olarak belirlenmiştir.²⁴

²² Per Eisele, Alessia D'Amato, " Psychological Climate And Its Relation To Work Performance And Well-Being: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior (OCB)", **Baltic Journal Of Psychology**, C. XXII , No: 1, 2011, s.10

²³ Edem K. Amenumey, Andrew Lockwood, **a.g.e.**, ss. 267-269

²⁴ Mathis Schulte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, "Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate-Satisfaction Relationships", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, C. LXXIX, No 4, 2006, s. 652

2.1.2 Psikolojik İklimin Tanımı ve Boyutları

2.1.2.1 Psikolojik İklimin Tanımı

James ve Jones (1974) kişilerin işleri, çalışma arkadaşları, amirleri, ücretleri, performans beklentilerine yükledikleri anlamların karşılığı olarak ‘psikolojik iklim’ (**psychological climate**) terimini kullanmayı önermişlerdir.²⁵ James ve James’in yaptığı tanıma göre ise psikolojik iklim örgütsel çevrelerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığını ifade eder. James ve James bireylerin işe ilişkin değerlere bakarak iş çevresini bilişsel olarak değerlendirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu değerlendirme, örgütsel özelliklerin bireyin kişisel ve örgütsel esenliğini ne derece sağladığının bir yansımasıdır.²⁶ Dickson, Resick, ve Hanges de James ve arkadaşlarının yaptığı tanıma katılarak psikolojik iklimi bireyin çalışma çevresiyle ilgili algılamaları ve bu algıya verdiği anlam olarak tanımlamışlardır (2006).²⁷

İklim algılamaları bazı özelliklere sahiptir. Öncelikle, iklim algılamaları bireyin örgütte tecrübe ettiği şeylere duygusal veya değerleyici bir tepkisi değil, bireyin örgütüyle ilgili deneyimlerini tanımlamasının bir özetidir. Tanımlama değerlendirmeden tamamıyla ayırt edilememekle birlikte, örgüt deneyimlerine karşı tanımlayıcı ve değerleyici tepkiler arasındaki fark iklimi iş tatmininden ayırtmaktadır. İkincil olarak iklim algılamaları zamanla nispeten istikrarlıdır. Üçüncül olarak ilgili örgütün üyeleri arasında yaygın olarak paylaşılmaktadır. Bununla birlikte, örgütün farklı birimlerinde, farklı bireyler için, örgütsel hayat algısal olarak farklılaşabileceğinden aynı örgütte çoklu iklimler bulunabilir. Bir

²⁵ Sezgin Kaygısız, “Rol Çatışması , Psikolojik İklim Ve Mobbing Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane İşletmesinde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2010, s.12

²⁶ Sally A. Carless, “Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction?”, **Journal of Business and Psychology**, C. XVIII, No: 4, Summer 2004, s. 407

²⁷ Stacy E. Thayer, “Psychological Climate And Its Relationship To Employee Engagement And Organizational Citizenship Behaviors”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Capella University, April 2008, s.5

başka örnek ise şirketler müşteri hizmetleri için bir iklime, güvenlik konusunda başka bir iklime sahip olabilirler.²⁸

Psikolojik iklimin bir diğer önemli olma nedeni çalışanların şirket hakkındaki algılarının şirketle ilgili tutumlarının gelişiminde temel olmasıdır. İşletme, örgütsel değişkenlere bağlı olarak bazı ödül ve fırsatlarla çalışanların algılarını etkileyebilme becerisine sahiptir. Bu durum çalışanların işletmelerine karşı tutumlarını etkilemekte; bu etkileşim öncelikle çalışanların davranışlarına sonra da iş sonuçlarına yansımaktadır.

Schneider, Salvaggio, ve Subirats (2002) güçlü psikolojik iklimlerin tutarlılığı arttırarak çalışanlara beklentiler ve uygun davranışlar hakkında daha çok açıklık kazandırdığını belirtmişlerdir. Bu sonuçları destekler yönde Denison (1996), Dickson ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çeşitli çalışmalarda muğlak psikolojik iklimlerin, çalışanların standartlara uygun çalışmalarında azalmaya ve karşılanamayan çalışan beklentilerine neden olduğu ortaya konmuştur.²⁹ Tierney'e (1999) göre de çalışan davranışlarını doğrudan şekillendirdiğinden psikolojik iklim algılamaları her şirket için hayati önem taşımaktadır. James ve James de (1989) psikolojik iklimin her bir boyutunun bireysel düzeyde çalışanlar için ayrı bir anlam ve önem yarattığını vurgulamışlardır.³⁰

Gavin ve Howe psikolojik iklimi tanımlarken; örgütsel çevre, bireyin kişisel özellikleri ve ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar, dört işletmede yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel ortamın psikolojik iklimi öngörmede etkin olduğunu, psikolojik iklimin ise motivasyon ve tatmin değişkenlerini öngörmede anlamlı derecede etkin olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar aynı zamanda Porter ve Lawler'in teorisini temel alarak psikolojik iklimin bireysel beklentilerle ilişkili olduğunu da belirtmişlerdir.

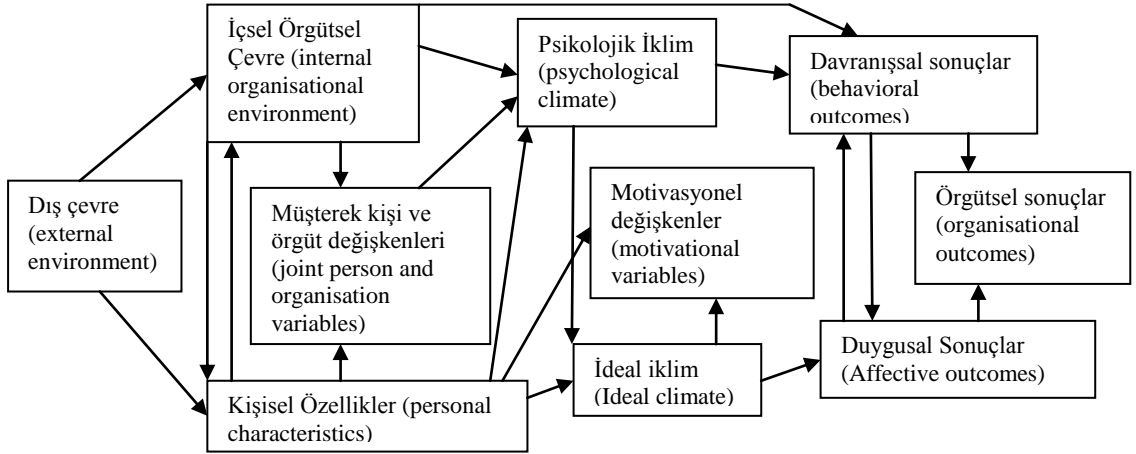
²⁸ Daniel J. Koys, Thomas A. DeCotiis, "Inductive Measures of Psychological Climate", **Human Relations**, C. XLIV, No: 3, 1991, s.266

²⁹ Stacy E. Thayer, **a.g.e.**, ss.4, 24

³⁰ Tammy A. Fitzpatrick, "The Relationship Between Job Satisfaction and Psychological Climate Among Community Banking Employees", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, 2008, s.37

James, Hartman, Stebbins ve Jones psikolojik iklim ile Porter ve Lawler'in teorisinin motivasyon ölçüleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmalar algı, biliş ve motivasyonun, örgütsel gerçeklik ile bireysel davranış arasında bir yerde bulunduğunu göstermektedir.³¹

Gavin ve Howe'nin (1975) çalışmaları, iklim algılamalarının motivasyonel sonuçlarını desteklemiş, ancak deneysel incelemede bir ideal iklim değişkenine yer verilmemiştir. Bununla birlikte ideal iklimi teorinin içine katmak, bireylerin ideal örgütü algılanan durumla nasıl karşılaştırdıkları ve bu karşılaştırmaların nasıl davranışlarla sonuçlandığı üzerine ilginç sorular ortaya çıkarmaktadır. Gavin ve Howe hem psikolojik iklimin hem de ideal iklimin duygusal sonuçlar öngördüğünü (ör; tatmin) belirtmişlerdir.³²



Şekil 5- Gavin ve Howe'nin (1975) Psikolojik İklim için Teorik Modeli

Kaynak: Kenneth Raymond Oehler, "Investigation Of Organisational Climate And General Psychological Climate: Implications For Organisational Commitment"; (Basılmamış Doktora Tezi, Depaul University, Chicago, February 2000), s.19

L. R. James ve diğerleri ise örgütsel çevre ile ilgili algılamaların çalışanlar için motivasyonel ve duygusal anlamlılık açısından bir değerlendirme sürecinden

³¹ Kenneth Raymond Oehler, "Investigation Of Organisational Climate And General Psychological Climate: Implications For Organisational Commitment", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Depaul University, Chicago, February 2000, s. 10-11

³² A.e., s. 18

geçtiğini belirtmişlerdir. Bu değerlendirme sürecinde, psikolojik iklim çevresel özelliklerin bilişsel bir temsili olarak ortaya çıkmakta, bireylerin kendi değerleri ışığında çevresel özellikleri yorumlamaları olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlar doğrultusunda, psikolojik iklim örgütsel değil bireysel bir özelliktir. Somut örgütsel özelliklerdense, birey için psikolojik olarak anlamlı algılara dayanarak ölçülmektedir.³³

Kahn, psikolojik anlamlılığı bireyin fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak işletmeye yatırım yapması ve bunun karşılığını alması şeklinde tanımlamıştır. Kahn'a göre, bireyler yaptıkları işle yetenekleri örtüştüğünde, kendilerini işe vermek için daha çok motive olmaktadır. Bireyin yaptığı işin örgütsel süreçleri ve iş sonuçlarını ne derece etkilediği ve örgütün hedeflerine yardımcı olma derecesi birey tarafından algılanan anlamlılığı etkilemektedir.³⁴

Brown ve Leigh (1996) Kahn'ın çalışmalarından yola çıkarak çalışanların güven ve anlamlılık ihtiyaçlarının tatmin edici düzeyde karşılanabileceğini algıladıkları işlere daha fazla zaman ve çaba harcadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle algılanan güven ve anlamlılık çalışanı daha yüksek bir performansa yönlendirebilmektedir. Kahn (1990), psikolojik güveni ise bireyin ortaya çıkabilecek negatif sonuçlarından korkmadan, kendi imajını, statüsünü veya kariyerini gösterebilmesi olarak tanımlamıştır.³⁵ Bu tanımla psikolojik güven, bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha detaylı olarak ele alınacak psikolojik iklimin kendini ifade etme, destekleyici yönetim ve rol açıklığı boyutlarını içermektedir.

Stratejik yönetim literatürü, üst düzey yöneticilerin birey ve grup düzeyindeki etkilerini yoğun olarak tartışmıştır (ör. Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 1984). Bireyler kendilerini ifade edemediklerinde kendi duygularını ve kişiliklerini gösterememekte; bu durum çalışanların bağlılığını azaltırken kendilerini örgütten

³³ Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, "A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, and Performance", **Journal of Applied Psychology** , C.LXXXI, No: 4, August 1996, s. 359

³⁴ Stacy E. Thayer, **a.g.e.** , s.25

³⁵ **A.e.** , s.25

uzaklaşmış hissetmelerine sebep olmaktadır. Genel olarak karar verici olan farklı örgüt yapılarındaki bu üst düzey yöneticiler veya stratejik liderler, başarılı veya kusurlu kararların alınmasında rol oynarlar.³⁶

Kozlowski ve Doherty (1989), Retsch (1990), Naumann ve Bennett (2000) tarafından yapılan iklim araştırmaları, liderleri ‘iklim mühendisleri’ olarak tanımlamaktadırlar.³⁷ Destekleyici yönetim, astlara başarısız olma ve mevkilerini kaybetme kaygısı olmadan çalışmalarına izin vermektedir. Bu sayede çalışanlar daha yaratıcı ve katılımcı olmaktadır. Psikolojik iklimin rol açıklığı boyutu ise çalışanların örgütteki konumlarını bilmesini sağlamakta, böylece çalışanlarda örgütsel sistemin belirsizliği ve tutarsızlığı azaltabileceği algısını oluşturmakta, sonuçta bireyler kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissetmektedirler.³⁸

Sezgin Kaygısız yaptığı yüksek lisans tezinde psikolojik iklimi, rol çatışması ve mobbing ilişkisi içinde incelemiştir; araştırma sonucunda örgütteki rol çatışması ile örgütün genel psikolojik iklimi arasında anlamlı bir negatif ilişki varken, rol çatışması ile örgütteki mobbing davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Buna ek olarak araştırmada, psikolojik iklim ile mobbing arasında anlamlı bir negatif ilişki saptanmıştır. Araştırmada psikolojik iklimi ölçmek için Koys ve DeCotiis’in psikolojik iklim ölçeği kaynak alınmıştır. Kaygısız, Koys ve DeCotiis’in psikolojik iklim altboyutlarına uygun olarak, örgütteki mobbing davranışı bağlılık, güven, destek, takdir etme, adillik ve yenileştirme alt boyutları ile anlamlı bir negatif ilişki bulmuştur.³⁹

Kişilerarası ilişkiler ve diğer sosyal faktörler de genel olarak bireyin iklim algısını etkilerler. Çalışmak, gelir ve somut başarılar sağlamak yanında, bireylere aynı zamanda sosyal etkileşim olanakları da sunmaktadır. Böylece yönetimle çalışma

³⁶ M. Virginia Lasio Morello, “A Climate For Personel Well-Being: An Integration Of Prospect Theory And Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tulane University, The School Of Business Administration, 2005, s.1

³⁷ Curtis Theodore Walker Jr., **a.g.e.**, s. 53

³⁸ Stacy E. Thayer, **a.g.e.**, ss.24-25

³⁹ Sezgin Kaygısız, **a.g.e.**,ss.76-79

grupları arasında oluşan ilişkiler bireylerin iklim algılamalarında anlamlı hale gelmekte ve bu ilişkiler örgütle ilgili iklim algılamalarını etkilemektedirler.

Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider Üye Etkileşim teorisinin (Leader Member Exchange Theory) özellikle üst-ast arasındaki ikili ilişkiye odaklanması nedeniyle ilişki derecesini belirlemede ve çalışanın değişen iklim algılamalarını açıklamada faydalı bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Bu teori, üstler ile astlar arasında zaman içinde davranışsal değişimler ortaya çıktığını ve üstlerin çalışanlarla farklılaşan ilişkiler kurduğunu ileri sürmektedir. Bunun bir sonucu olarak Graen ve Scandura (1987) üstleri yüksek ikili lider üye etkileşimi olarak adlandırılan, yüksek etkileşimli, kişiler arası destekleyici ilişkiden; düşük ikili lider üye etkileşimi olarak adlandırılan düşük etkileşimli ve çok resmi ilişki arasında farklılaşan ilişkiler kurmakta olduklarını ifade etmektedirler.⁴⁰

Üyeler arasında yüksek lider üye etkileşiminin temel bir özelliği olarak karşılıklı güven ve duygusal destek ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda ise üyelere yüksek derecede iş özerkliği, esneklik ve karar alma otoritesi verilmektedir Tierney, makalesinde Lider üye etkileşim derecesinin çalışanlar arası ilişkilerin gelişmesini de etkilediğini, bu etkileşimin kişiler arası desteği, bağlılığı ve eş düzeyler arası işbirliğinin düzeyini belirlediğini vurgulamaktadır.⁴¹

Jill Kickul ve Matthew Liao-Troth'un yaptıkları araştırmada, psikolojik iklimin bireyi çevreleyen sosyal dünyası ile ilgili bilgi edinme süreçlerinden dolayı bir kişinin psikolojik sözleşmesi üzerinde de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Weick (1979; 1993) bu süreci anlamlandırma süreci olarak adlandırmaktadır. Hissetme kabiliyetinde, birey az bir bilgiyle, doğrusu ortaya çıkana kadar yorumlarını güçlendirecek şekilde hareket etmektedir. Psikolojik iklim paradigması açısından, birey çalışma alanının psikolojik iklimini içselleştirerek davranış sergileyecek, bu da onun psikolojik iklim anlayışını güçlendirecektir.

⁴⁰ Pamela Tierney, "Work Relations As A Precursor To A Psychological Climate For Change The Role Of Work Group Supervisors And Peers", **Journal Of Organizational Change Management**, C.XXII, No:2, 1999, s.123

⁴¹ A.e., s.123

Kickul ve Liao-Troth araştırmalarında James ve diğerlerinin beş psikolojik iklim boyutunu esas almış ve hangi boyutun hangi psikolojik sözleşme faktörlerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buna göre,

- Psikolojik iklim boyutlarından rol özelliklerinin, psikolojik sözleşme faktörlerinden iş yükü ve açıklığı
- Psikolojik iklim boyutlarından iş özelliklerinin, psikolojik sözleşme faktörlerinden iş çeşitliliği, işin önemi ve özerkliği,
- Psikolojik iklim boyutlarından lider davranışlarının, psikolojik sözleşme faktörlerinden statü /tanınma, geribildirim, desteği,
- Psikolojik iklim boyutlarından çalışma grubu ve sosyal çevre özelliklerinin psikolojik sözleşme faktörlerinden sosyal etkileşim ve çalışma koşullarını,
- Psikolojik iklim boyutlarından örgütsel ve alt sistem özelliklerinin, psikolojik sözleşme faktörlerinden ücret, yararlar, terfi, adalet, kişiler arası ilişkiler ve gelişimi etkilemektedir.

Araştırmacılar, sonuç olarak özellikle psikolojik iklim algılamalarının çalışanların psikolojik sözleşme anlayışında payı olduğunu vurgulamışlardır.⁴²

K. M. Elizabeth Conning yaptığı araştırmasında psikolojik iklim ile işkoliklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Conning'in araştırmasına farklı örgütlerden (hem kamu da çalışan hem de özel sektörde çalışan) 175 kişi katılmıştır. Conning araştırmasında Brown ve Leigh'in psikolojik iklim ölçeğini kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda işe bağımlılık geliştirme riski taşıyan kişilerin psikolojik iklimi daha olumlu gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Buna ek olarak, psikolojik iklimin belirli alt boyutlarındaki sonuçların (Ör: meydan okuma) işe bağımlılık riskiyle çok yüksek derecede ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmanın sonucu geçmişte işkolikliği sağlıksız bir alışkanlık olarak çoğu çalışmaya ters düşmektedir. İşkoliklikle ilgili

⁴² Jill Kickul, Matthew A. Liao-Troth, "The Meaning Behind The Message: Climate Perceptions And Psychological Contract", **American Journal of Business**, C. XVIII, No:2, Fall 2003, ss. 24,31

sağlıklı bileşenleri anlamak için bireysel düzeyde araştırmaya devam etmek, örgütleri nasıl sağlıklı bir işgücü koruyacaklarına dair yol gösterici olabilir.⁴³

Conning'ın yaptığı tez araştırması, bu çalışmaya da destek sağlar niteliktedir. Bu çalışmada işkolikliğin aksine, birinci bölümde detaylı olarak anlatılan sosyal kaytarma davranışının psikolojik iklim ile arasındaki ilişki, ilerleyen bölümde yapılan araştırmanın sonuçlarıyla incelenecektir. Conning'ın sonucundan yola çıkarak, bu çalışmada da sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında güçlü negatif bir ilişki bulunacağı ve olumlu psikolojik iklimlerde sosyal kaytarma davranışı görülemeyeceği öngörülebilir.

Literatür, çalışanların yönetimle ilgili davranışlarını anlamada, çalışanın her gün deneyimlediği iş yeri atmosferindeki değişkenlerin incelenmesini önerir. Bu bağlamda, psikolojik iklimin; iş tatmini, işi benimseme, ve işten ayrılma ile ilgili araştırmalarda bireysel seviyedeki sonuçların öncülü olarak incelenmesi James ve diğerleri (1990), Woodard ve diğerleri (1994), Parker ve diğerleri (2003), çeşitli araştırmacılar tarafından önerilmektedir.⁴⁴

Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de psikolojik iklimin işi benimseme, yetkilendirme, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş sonuçları/performans ile arasındaki ilişki ele alınacaktır. Yapılan bu çalışmada, esas olarak bireyin örgütsel çevresiyle ilgili algısının, bireyin davranışlarını yönlendirmedeki etkisi ortaya konmak istenmektedir. Bu etki olumlu olduğunda, diğer bir deyişle olumlu psikolojik iklimlerde, bireyin kaytarma davranışı göstermeyeceği, aksine yüksek bir performansla çalışacağı öngörülmektedir. Çalışmada aynı zamanda her bir psikolojik iklim boyutunun sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi incelenecektir.

⁴³ Kerri Marie Elizabeth Conning, "Psychological Climate And Work Addiction Risk: Do The Perceptions Of Our Organizations Matter?", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, East Carolina University, December 2009, ss.28- 34

⁴⁴ Soumendu Biswas, "Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention", **South Asian Journal of Management**, C.XVI, No:1, Jan-Mar 2009, s. 29

2.1.2.2 Psikolojik İklimin Boyutları

Brown ve Leigh psikolojik iklim tanımını yaparken Kahn'ın yaptığı araştırmaya dayanarak, Kahn'ın iklimi çalışanların tamamen iş ile ilgilenmeleri veya işten psikolojik olarak uzaklaşmaları olarak tanımlamasını esas almışlardır. Araştırmacılar, psikolojik iklim ile ilgili yaptıkları çalışmalarda, çalışanların çalışma ortamlarını psikolojik olarak anlamlı ve güvenli olarak algılamalarını işi benimsemeleri, çaba göstermeleri ve performansları ile pozitif ilişkili olduğu varsayımından yola çıkmışlardır. Brown ve Leigh psikolojik güven algısını; yönetimin destekleyici olması, şeffaflık ve bireyin kendini ifade edebilmesi olarak açıklarken; çalışanların psikolojik anlamlılık ile ilgili algılarını ise katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı ve destekleyici yönetim boyutlarıyla açıklamışlardır. Brown ve Leigh geliştirdikleri psikolojik iklim ölçeğinde;

- katkı,
- tanıma,
- zorluk,
- rol açıklığı,
- destekleyici yönetim ve
- kendini ifade etmeden oluşan 6 boyut belirlemiştir.

Ölçek toplamda 21 ifadeden oluşmaktadır.⁴⁵

James ve diğerleri de psikolojik iklim üzerine araştırmalar yapmış, gerçekleştirilen deneysel araştırmalarda 5 temel iklim boyutu belirlemiştir. Sonuçları donanmadan, itfaiyecilerden, sağlık müdürlerinden, üretim hattı çalışanlarından ve bilgisayar programlayıcılarından oluşan 4215 katılımcının sonuçları genellenerek ortaya çıkarılmıştır.⁴⁶ Bu genellemeden ortaya çıkan 5 faktör:

- 1-Rol özellikleri (iş yükü ve iş açıklığı)
- 2-İş özellikleri (iş çeşitliliği, önemliliği ve otonomi)
- 3-Lider davranışları (statü, tanıma, geri bildirim, destek)

⁴⁵Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, **a.g.e.**, ss.358-361

⁴⁶Jill Kickul, Matthew A. Liao-Troth, **a.g.e.**, s. 24

- 4-İş grubu ve sosyal çevre özellikleri (sosyal etkileşim, çalışma koşulları, iş grubundaki beraberlik, arkadaşlık ve iş birliği)
- 5-Örgütsel ve alt sistemlerin nitelikleridir (ücretlendirme, ek yararlar, açıklık, gelişim).⁴⁷

Psikolojik iklim ile ilgili birçok ölçek olmakla birlikte en çok kullanılanlarından biri Koys ve DeCotiis'in oluşturdukları ölçektir. Koys ve DeCotiis'in (1991) tanımına göre ise psikolojik iklim, örgütün talep ettiği sonuçlara ulaşması için yol gösteren davranışlar fonksiyonuyla, örgütteki deneyimlere dayanmaktadır. Koys ve DeCotiis 80 boyutu inceleyerek başlamış, çalışmalarının sonunda psikolojik iklimi 8 boyutta özetlemişlerdir. Oluşturulan ölçek de her boyut 5 ifadeye sahiptir ve ölçek toplam 40 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar;

1. Özerklik -iş süreçlerini kendi belirleyebilme
2. Sargınlık – beraberlik algısı
3. Güven- açıkça iletişim kurabilme özgürlüğü
4. Baskı – zaman talepleri
5. Destek- üstlerin astların davranışlarına tolerans göstermeleri
6. Tanıma- örgüte katkıların bilinmesi
7. Adalet, hakkaniyet – örgütsel uygulamaların eşitliği
8. Değişimin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ⁴⁸

Erera (1992) tarafından yapılan çalışmalarda, destek boyutunun geleneksel kurumlarda artan bir öneme sahip olması, yönetsel desteğin giderek zayıfladığını düşündürmektedir. Bir başka önemli boyut olan güven ise, örgütün uzun süreli varlığını koruması ve çalışanlarının esenlik içinde olmaları için çok önemli bir unsur olarak tanımlanmıştır.⁴⁹

⁴⁷ Edward A.Ward, "Managerial Power Bases And Subordinates' Manifest Needs As Influences On Psychological Climate", **Journal Of Business And Psychology**, C. XII, No: 3, March 1998, s. 363

⁴⁸Cathy Owens Swift, Constance Campbell, "Psychological Climate: Relevance For Sales Managers And Impact On Consequent Job Satisfaction", **Journal Of Marketing Theory And Practice**, C. VI, No:1, Winter 1998, ss. 29-30

⁴⁹ Edward A.Ward, **a.g.e.**, s. 363

Davidson ve diğeri yaptıkları çalışmada psikolojik iklim boyutlarını öncelikle hizmet sektöründe büyük ölçekli turizm örgütlerinde belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmaya dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde çalışan 1401 kişi katılmıştır. Araştırmacılar çalışma sonucunda iklimin yedi boyutunu belirlemişlerdir:

- Liderin kolaylaştırıcılığı
- Profesyonel ve örgütsel ruh
- Çatışma ve belirsizlik
- Kurallar, düzen ve baskı
- İş çeşitliliği, işin zorluğu ve özerklik
- Çalışma gurubu iş birliği, arkadaşlık ve sıcaklık
- İş standartları ⁵⁰

Kopelman , Brief ve Guzzo'nun öne sürdüğü psikolojik iklimin beş boyutu ise;

- amacın önemi,
- yöntemin önemi,
- ödül yönelimi,
- görev desteği,
- sosyo-duygusal destektir.

Kopelman, Brief ve Guzzo bu boyutların çalışan davranışlarını ve motivasyonunu etkilediklerine dair güçlü bir sav ortaya koymakla birlikte, literatürde tartışılan özerklik zorlu görev gibi boyutları psikolojik iklim değerlendirmelerine almamışlardır.⁵¹

Hart, Wearing, Conn, Carter ve Dingle ise psikolojik iklimi çok boyutlu bir yapı olarak yedi boyutta kavramsallaştırmışlardır;

- 1-Rol açıklığı: Beklentilerin ve sorumlulukların açıkça belirlenme derecesi;
- 2- Destekleyici liderlik: Üstlerin astlarını destekleme derecesi;
- 3- Katılımcı karar alma: İş yeriyle ilgili konularda çalışanların kararlara katılma derecesi;

⁵⁰ Rana L. Manning, **a.g.e.**,s. 53

⁵¹ Christopher P. Parker, v.d., "Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review", **Journal of Organizational Behavior**, C. XXIV, No:4, Jun 2003, ss. 392-393

4-Profesyonel etkileşim: İletişimin kalitesi ve çalışanların birbirlerine destek verme derecesi;

5- Değerlendirme ve tanıma: Üstlerin çalışanlara geribildirim ve onay verme derecesi;

6-Profesyonel gelişim: Yetenek gelişiminin desteklenme ve teşvik edilme derecesi;

7- Hedef tutarlılığı: Bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin tutarlılık derecesi olarak tanımlanmıştır.

Hart ve arkadaşlarının yaklaşımının güçlü yanı, literatürde tipik olarak belirtilmiş psikolojik iklimin temel boyutlarının hepsini kapsamasıdır.⁵²

Newman'ın oluşturduğu (1977) Algılanan İş Çevresi Anketi (Perceived Work Environment (PWE) Survey) ise 11 psikolojik iklim boyutunu değerlendiren 60 maddeden oluşmaktadır.Bu maddeler ankette;

- Yönetsel tarz
- Görev özellikleri
- Performans- ödül ilişkisi
- İş arkadaşları arası ilişki
- Çalışanın iş motivasyonu
- Çalışanların hazırlanması ve donanım sağlanması
- Çalışan yetkinliği
- Karar alma politikaları
- Çalışılan mekan
- Üretim için baskı
- İş sorumluluğu olarak yer almıştır.⁵³

Görüldüğü gibi iklim boyutlarına benzer olarak, farklı araştırmacılar, farklı psikolojik iklim boyutları tanımlamış; bununla birlikte çoğu araştırmacının birbirine yakın boyutları, farklı şekillerde ifade ettiği görülmüştür.

⁵² Sally A. Carless, **a.g.e.**, s. 408

⁵³ Tammy A. Fitzpatrick, **a.g.e.**, ss.52-53

| Özet Boyutlar | Literatürde bulunan boyut isimleri | Yazar(lar) |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Özerklik | Özerklik | Campbell ve diğerleri (1970) Cummings (1965) Dieterly&Schneider (1974) Forehand (1968) Gerson&Aderman (1970) James&Sells (1981) Joyce & Slocum (1984) Pitchard&Karasick (1973) Schneider&Barlett (1968,1970) |
| | Sıkı denetim (ters- reversed) | Frederickson (1968) Joyce&Slocum (1984) Kahn ve diğerleri (1964) |
| | Bireysel sorumluluk | Lawler ve diğerleri (1974) Litwin ve Stringer (1968) |
| | Liderin yapıya öncülük yapması (ters) | Campbell ve diğerleri (1970) Cummings (1965) Dieterly & Schneider (1974) Johnson (1976) Morse &Lorsch (1970) Muchinsky (1976) Schneider &Bartlett (1968) |
| Sargınlık (Cohesion) Güven (trust) | Sargınlık | Friedlander& Margulies (1969) House&Rizzo (1971) James &Sells (1981) Jones &James (1979) Litwin &Stringer (1968) Payne&Pugh (1975) Payne &Mansfield (1973) Schneider &Bartlett 1968) |
| | Ruh | Gavin&Howe (1975) James & Sells (1981) Jones & James (1979) |
| | Meslektaş ilişkileri | Joyce & Slocum (1984) |
| | Statü kutuplaşması (ters) | Pitchard &Karasick (1973) |
| | Evreselcilik | Kahn ve diğerleri |

| | | |
|-------|---|---|
| | Çalışma grubu işbirliği, arkadaşlığı ve sıcaklık | Downey ve diğerleri (1975) James & Sells (1981) Jones & James (1979) Pritchard & Karasick (1973) |
| | Sosyallik | Payne&Mansfield (1973) |
| | Yakınlık/ uzaklık | Friedlander & Margulies (1969) |
| | Lidere güven | James&Sells (1981) |
| | Yönetim duyarsızlığı (ters) | Joyce & Slocum (1984) |
| | Yönetime güven | Gavin& Howe (1975) |
| | Açıklık | Downey ve diğerleri James&Sells (1981) Payne & Mansfield (1973) |
| Baskı | İş baskısı | House & Rizzo (1981) La Follette & Sims (1975) |
| | İş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği | James&Sells (1981) |
| | Zaman baskısı | Morse&Lorsch (1970) |
| | Başarı vurgusu | Andrews (1967) Friedlande & Margulies (1969) Joyce & Slocum (1984) Kahn ve diğerleri (1964) Litwin & Stringer (1968) Prithchard & Karasick (1973) Steers (1977) |
| | İş standartları | Jones & James (1979) |
| | Sonuçların ölçülmesi | Cummings (1965) |
| | Üretime vurgu | Halpin & Grofts (1963) |

| | | |
|-------------------|---------------------------------------|---|
| Destek (support) | Destek | Campbell ve diğerleri (1970) Dieterly & Schneider (1974) Friedlander & Greenberg (1971) James & Sells (1981) Jones & James (1979) Kahn ve diğerleri (1964) Litwin & Stringer (1968) Payne & Pugh (1975) Pritchard & Karasaick (1973) Schneider & Bartlett (1968) |
| | Liderin kolaylaştırıcılığı | James & Sells (1981) |
| | Liderin psikolojik uzaklığı | Payne & Mansfield (1973) |
| | Hiyerarşik etki | James & Sells (1981) |
| | Yönetim duyarlılığı | James & Sells (1981) |
| Tanıma | Tanıma ve geribildirim | Steers (1977) |
| | Gelişim ve ilerleme için olanaklar | James & Sells (1981) |
| | Ödül ceza ilişkisi | Campbell ve diğerleri (1970) Cummings (1965) Dieterly & Schneider (1974) Litwin & Stringer (1968) Steers (1977) |
| | Ödül | Downey ve diğerleri (1975) Gavin & Howe (1975) Joyce & Slocum (1984) Pritchard & Karasick (1973) |
| Adalet (fairness) | Adil ve tarafsız ödül sistemi | James & Sells (1981) |
| | Terfi netliği | House & Rizzo (1971) La Follette & Sims (1975) |
| | Politika netliği | La Follette & Sims (1975) |
| | | House & Rizzo (1971) |
| | Politika netliği ve yapının etkinliği | Gavin & Howe (1975) |
| | Özgecilik | Payne & Mansfield (1973) |
| Eşitlikçilik | Payne & Mansfield (1973) | |

| | | |
|-----------|-------------------------------|---|
| Inovasyon | Inovasyon | Frederickson (1968) Johnson (1976) Payne & Pugh (1975) Payne & Mansfield (1973) |
| | Örgütsel esneklik | Cummings (1965) Pritchard & Karaick (1973) Steers (1977) |
| | Dürtüsel | Lawler ve diğerleri (1974) |
| | Güvenlik/ risk alma | Lawler ve diğerleri (1974) Litwin & Stinger (1968) Payne & Pugh (1975) Steers (1977) |
| | Zorlama ve risk almaya teşvik | Downey ve diğerleri Gavin & Howe (1975) |
| | Gelecek yönelimi | Payne & Mansfield (1973) |

Şekil 6- Psikolojik İklim Boyutları

Kaynak: Daniel J. Koys, Thomas A. DeCotiis, “Inductive Measures of Psychological Climate”, **Human Relations**, C. XLIV , No 3, 1991, s.272

Edem K. Amenumey ve Andrew Lockwood çalışmalarında psikolojik iklim yapısını oluşturan boyutların neler olduğu; boyutların başlık ve tanımlarıyla ilgili anlaşma eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; Newman (1977) boyutlardan birini “meslektaş ilişkileri” olarak adlandırırken, esasen aynı kavram için James ve Sells (1981) “çalışma grubu özellikleri”, Koys ve DeCotiis (1991) “sargınlık” terimini kullanmışlardır. Buna ek olarak, Newman (1977) ‘performans ödül ilişkisinden’ bahsederken, Koys ve DeCotiis (1991) bu boyutu ikiye ayırarak ‘tanıma’ ve ‘adalet’ olarak tanımlamışlardır.⁵⁴

Psikolojik iklim, küçük işletmelerde çalışan bireylerle büyük işletmelerde çalışan bireyler arasında farklılaşmaktadır. Küçük işletmelerde bireyler, büyük işletmelere kıyasla üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla daha çok etkileşim içinde olmak zorunda oldukları ve performanslarının daha net teşhis edilebildiği bir ortamda

⁵⁴ Edem K. Amenumey, Andrew Lockwood, **a.g.e.**, s. 267

çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışanın iklim algısını etkileyen faktörler büyük işletmelere oranla daha farklı olabilir. Rana L. Manning küçük işletmelerde iklimi ölçmek için sekiz boyut ve 54 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan boyutlar;

- İş yeri sahibinin desteği
- İş eğitimi ve standartları
- Örgütte kurallar ve baskı
- Planlama yapmak
- Çalışma grubu işbirliği, arkadaşlık
- Anlaşmazlık ve çatışma
- Standartlar ve amaçlar

Bu boyutlara ek olarak Manning ölçeğine örgüt ikliminin bütününe bakan sekizinci boyut “global iklimi” eklemiştir.⁵⁵

Manning çalışması 52 küçük çaplı işletmeden, 316 çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiş; daha önce büyük işletmelerle yapılan araştırmalarda kullanılan bazı maddelere hedef gruptan elde ettiği yeni maddeleri eklemiştir. Daha önce büyük işletmelerle yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, Manning’in belirlediği ilk boyut işletme sahibinin yardımudur. Bu boyut, Davidson ve meslektaşlarının (2001), Ryder’in ve Southey’in (1990) araştırma sonuçlarıyla uyumlu olarak liderin kolaylaştırma ve desteği boyutuyla benzerlik göstermektedir.⁵⁶

Araştırmada bulunan ikinci boyut, iş eğitimi ve standartlarıdır. Bu boyutta Jones ve James (1979) ve Davidson ve meslektaşlarının belirttiği (2001) iş standartları boyutuyla benzerlik göstermektedir. Üçüncü boyut örgüt kuralları ve baskıdır. Bu boyut, Davidson ve meslektaşları (2001) tarafından da aynı şekilde adlandırılmış bir boyuttur. Ryder ve Southey tarafından ise çatışma ve baskı (1990) olarak adlandırılmıştır.⁵⁷

⁵⁵ Rana L. Manning, **a.g.e.**,ss.55,61- 63

⁵⁶ **A.e.** ,ss.55,61- 63

⁵⁷ **A.e.** ,ss.55,61- 63

Araştırmada bulunan dördüncü boyut ise planlamadır. Bu boyut sadece küçük ölçekli işletmelerle ilişkili görülmüştür. Beşinci boyut çalışma gurubu ruhu, işbirliği ve arkadaşlığıdır. Bu boyutta büyük ölçekli şirketlerde yapılan çalışmalarda daha önce belirtilen sargınlık boyutudur. Altıncı boyut anlaşmazlık ve çatışma; yedinci boyut ise standartlar ve amaçlar olarak adlandırılmıştır. Bu iki boyut daha önce yapılan çalışmalarda doğrudan belirtilen boyutlar değildir.

Rana L. Manning'in "Küçük işletmeler için psikolojik iklim ölçeğı" küçük işletmeler için oluşturulan ilk güvenilir araçtır ancak çalışma hizmet örgütleriyle sınırlandırılmıştır. Manning'in yaptığı bu çalışma büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasında, psikolojik iklimin doğasındaki farklılıkları örgütün boyutundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.⁵⁸

2.1.3 Psikolojik İklim ve Örgüt İklimi

Koys ve DeCotiis (1991) psikolojik iklimi çalışanların örgütteki deneyimleriyle ilgili algılamalarını tanımlayan çok boyutlu bir olay olarak açıklamışlardır. Schneider ve Snyder de (1975) konuyla ilgili olarak bireylerin örgüt içinde örgütün faaliyetleri ve nasıl işlediğı ile ilgili kendi algılarını geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir.⁵⁹ Literatürde psikolojik iklime çok benzeyen bir başka kavram örgüt iklimidir.

Glick (1985) tarafından belirtildiğı üzere psikolojik iklim, birey düzeyinde bir ölçümlerdir. Birey örgüt içinde kendini ne kadar iyi bir konumda hissediyor ise bu durum değerlendirmeye o kadar olumlu bir şekilde yansımaktadır. Örgüt iklimi (**organizational climate**) ise Coyle-Shapiro ve arkadaşlarının tanımıyla örgütün nasıl işlediğı ile ilgili paylaşılan algıları ve örgütteki inançları yansıtmaktadır. Bu nedenle Zohar ve Luria (2004) iki kavram arasındaki farkı açıklamada psikolojik iklimin, bireyin çalışma koşullarını bütünüyle değerlendirmesine dayanırken; örgüt ikliminin, örgütte tanınan, desteklenen ve ödüllendirilen örgütsel politika,uygulama

⁵⁸ A.e. ,ss.55,61- 63

⁵⁹ Cathy Owens Swift, Constance Campbell, a.g.e., s.28

ve prosedürlerin takım veya grup olarak ortak değerlendirilmesi olarak tanımlandığını ve psikolojik iklimden ayrıldığını belirtmişlerdir.⁶⁰ Çalışanların esenlik derecesi örgüt iklimini nasıl değerlendirdiklerini de belirlemektedir. Örneğin, Brown ve Leigh çalışanların örgütsel çevre algılamaları değerleriyle tutarlı olduğunda daha yüksek seviyede katılım, çaba ve performans gösterecekleri ileri sürmüşlerdir.⁶¹

Daha öncede bahsedildiği gibi, iklim çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt ikliminin en çok alıntılanan tanımlarından biri Litwin ve Stringer'in (1968) tanımlarıdır. Onlar örgüt iklimini, iş çevresinde çalışan bireylerin doğrudan veya dolaylı olarak algıladıkları, çalışanların davranış ve motivasyonlarını etkilediği varsayılan bir grup iş çevresi özellikleri olarak görmüşlerdir.⁶²

Örgüt iklimi, Hellriegel ve Slocum tarafından (1974) "en önemli ancak en az anlaşılan kavramlardan biri" olarak tanımlanmıştır. 1930'larda davranışı daha iyi anlayabilmek için, davranışın gerçekleştiği ortamın göz önünde bulundurulması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu öneri araştırmacılara çok mantıklı görünmüş ve böylece çevresel araştırmalar ile ilgili incelemeler başlamıştır.⁶³

1930'ların sonlarından beri araştırılmakta olan örgüt iklimi kavramı hakkındaki çalışmalar; davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K.Lewin'in 'alan teorisine' ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırarak çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır.⁶⁴ Lewin bir kişinin davranışlarının içinde var olduğu psikolojik alandan etkilendiğini öne sürmüştür.

⁶⁰ Per Eisele, Alessia D'amato, **a.g.e.**, s.5

⁶¹ Tammy A. Fitzpatrick, **a.g.e.**, s.38

⁶² Minwir M. Al-Shammari, **a.g.e.**, s.30

⁶³ Robert J. Riggle, "The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioural Work Outcomes", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, Department of Marketing, July 2007, s.8

⁶⁴ Z. Ferhan Aydoğan, "Örgüt Kültürü ve İklimi", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (çevrimiçi), 15 Kasım 2013, www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/say12/203-215pdf, s.9

Alan kuramı bireyin iç süreçlerini ön plana çıkaran bir yaklaşımdan hareket etmiştir. İnsanların sosyal etkinlikler konusundaki düşünce ve yorumlarının etkisi ile davranışını daha ziyade insanların olaylara ilişkin algılarının etkilediğini savunmuştur. Lewin'in ortaya attığı alan kuramının temel düşüncesi şudur: Davranışı belirleyen şey bireyin psikolojik olarak dünyayı temsil ediş biçimidir. Lewin kuramsal fizikten etkilenmiş ve psikolojik dünyayı bir alan olarak düşünmüştür. K. Lewin'in psikolojik alanı bireyseldir. Bu alan bir davranışı etkileyen ve aralarında birbirine bağlı düşüncelerden oluşur.⁶⁵

İş yerindeki psikolojik alan da, psikolojik iklim olarak isimlendirilmiştir. Psikolojik iklim sonuçları çalışma grubu veya örgüt boyutunda toplandığında ve belirli ortak bir örgüt özelliğini temsil ettiğinde örgüt iklimini oluşturmaktadır.⁶⁶ Fink ve Chen de çalışmalarında, Lewin'in yaklaşımından hareketle iklim kavramını psikolojik, grup ve örgütsel olmak üzere üç ana boyutta incelemişlerdir. Buna göre psikolojik iklim, örgüt çalışanlarının zihinlerinde oluşan ve ait oldukları örgütün bilişsel simgesidir. Ne var ki farklı örgüt çalışanlarının aynı olgulara ilişkin bilişsel algılamaları da farklılık gösterdiğinden, bu farklılıklar taşıdıkları benzerlik ve ayrılıklar açısından kümelere ayrıldığında, çalışanları da algılama biçimlerine göre gruplara ayırmak mümkün olacaktır. Dolayısıyla, bu oluşum kısaca grup iklimi olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte, tüm bireylerin örgütün genel işleyiş mekanizmasına yönelik tutumları ve bilişsel algılamalarının toplamı da örgüt iklimini oluşturmaktadır.⁶⁷

Srinath (1993) örgüt iklimini, organizasyonun çalışanlarca algılanan kişiliği olarak tanımlamaktadır. Paknadel'e (1988) göre örgüt iklimi, örgüte kişiliğini kazandıran, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve ondan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, örgüte uzun süreli egemen olan, ölçülebilir tüm

⁶⁵ Erdal Tekarslan, v.d., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:278, 2000, s.11

⁶⁶ Rana L. Manning, **a.g.e.**, s. 51

⁶⁷ Amar E. Mohammed, "Örgüt Kültürü Ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri, Ocak 2011, s. 46

özellikler bütünüdür. Terzi'ye (2000) göre örgüt iklimi, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasında iyi niyet ve ait olma duygusunun gücüdür.⁶⁸

Psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasındaki fark, ilginç bir araştırma sorusunu ortaya çıkarır: “Bireyin üyesi olduğu örgütün örgüt iklimi ile bireyin psikolojik iklimi arasındaki farklılıkta bağlantılar nelerdir?” Bireyin psikolojik iklimi ile öngörülen örgüt iklimi arasındaki bu uyum, örgütsel uygulamalar ve süreçlerle ilgili olarak diğerlerinin sahip olduğu genel algıdan farklı, bireyin algılamasını temsil ettiğinden iş performansı ve iş tatmini üzerinde önemli bir potansiyel kaynaktır.⁶⁹ Joyce ve Slocum da yaptıkları çalışmada psikolojik ve örgüt iklimi kavramlarını ele alarak iklim uyumsuzluğunu incelemişler ve araştırmanın sonucunda bu farklılığın bireyin iş performansı ve iş tatmini ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, iklim farklılığının iş tatmininde de örgüt ikliminden daha önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir.⁷⁰

Örgüt iklimi ölçümü konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Kimi araştırmacılar örgüt ikliminin ölçülmesinde algısal ölçümlerin etkili olduğunu savunurken, kimi araştırmacılar da algısal olmayan iklim ölçümlerinin etkili olduğunu savunmaktadır. Algısal iklim ölçümlerinde işgörene örgütsel çevreyi nasıl algıladığı sorulmakta, algısal olmayan iklim ölçümünde ise işgörenden durumsal değişkenleri tanımlaması istenmektedir. Örgüt iklimi şu maddelere göre ölçülebilir:

- İnanma, güvenme ve güvenlik
- Açıklık, açık kalplilik, içtenlik
- Yardımlaşma ve yardımseverlik
- Katılma
- Doyum ve umut beklenti düzeyleri

⁶⁸ İbrahim H. Çankaya, Zülfü Demirtaş, “Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Üniversite İklimi ve Atalet Arasındaki İlişki”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.II, No: 28, Temmuz 2010, s.2

⁶⁹ William F. Joyce, John Slocum, “Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate”, **Human Reations**, C. XXXV, No:11, 1982, s.952

⁷⁰ **A.e.**, s.967

Örgüt iklimi bir taraftan bütün bu hususların varlığı veya yokluğunu yansıttığı gibi, ne derecede var olduklarını da yansıtmaktadır.⁷¹

Örgüt iklimi ölçmek için bir araya getirilen yaklaşımların yeniden incelenmesinde, Payne ve Pugh (1976) grup sonuçlarının yeterince örgüt iklimini yansıtmadığını ileri sürmüştür; örgüt iklimi ölçmek için iş grubundaki sonuçların toplanması tartışmalı kalmıştır. Jones, James, Bruni, Hornick ve Sells'in (1979) Amerikan donanmasında 4315 personel ile yaptıkları bir çalışmada örgütsel birimlerin grup skorları ile sonuçların gruplanması arasında zayıf bir istatistiksel ilişki bulunmuş; araştırmacılar sonuçların toplanmasının ancak birbirine yakın homojen alt birimlerde mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda Howe de (1977) iklim boyutlarında çalışma gruplarının sonuçlarının birleştirilmesinin güvenilir olmadığını bulmuştur. Çalışma grupları farklı mevkilerde bireyler içerebileceğinden iş durumuyla ilgili algılamaların tutarlı olmayacağı düşünülebilir.⁷²

Benzer tipteki işletmeler belirli ortak özellikleri paylaşmakla birlikte, her işletme kendine ait farklı ve ayırıcı özelliklere sahiptir. Bu nedenle, genel olarak sağlıklı bir örgüt iklimi şu karakteristik özelliklere sahip olması beklenmektedir:

- Örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin bütünleşmesi;
- Örgütte bireylere tam katılım imkanı sağlayan, demokratik bir işleyiş olması;
- Personel ilişkileri politikaları ve uygulamalarının yansız ve adaletli olması;
- Örgütte farklı seviyeler arasında destek ve karşılıklı güven olması;
- Anlaşmazlık durumunda çatışma olmadan, müzakere yoluyla sorunun çözülmesi;
- Çalışma ortamına uygun liderlik tarzlarının ve yönetsel davranışların gösterilmesi;
- Birey ile örgüt arasında psikolojik sözleşmenin varlığı;

⁷¹ H.Teşcan Uysal, "Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi", **Business and Economics Research Journal** , C. IV , No:3, 2013, s.96

⁷² Kenneth Raymond Oehler, **a.g.e.**, s. 12

- Çalışanların ihtiyaçlarının, işten beklentilerinin ve bireyler arası farklılıkların göz önünde bulundurulması;
- Adil ödüllendirme sistemleri kurulması;
- Kişisel gelişim ve kariyer imkanlarının olması;
- Bireye değer verilen önemli bir üye olduğu hissettirilerek bir kimlik ve bağlılık yaratılması.⁷³

Örgüt iklimi West ve arkadaşları tarafından da (1998), örgütün temel öğeleriyle ilgili örgütün üyelerinin paylaştığı algılar olarak tanımlanmıştır. Sistem uygulamaları, prosedürleri ve davranış arasında bir örtüşme sağlayabilmek için Schneider ve Snyder iklim algılamalarının bütüncül doğası gereği örgüt ikliminin çalışanlar için bir referans çerçevesi oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir.⁷⁴

Bireylerin örgütsel çevreyle ilgili yorumlamalarının nasıl ortaya çıktığı ve paylaşılan algılar haline nasıl dönüştüğü ile ilgili farklı açıklamalar bulunmaktadır. Yapısal bakış açısında,yapı ve büyüklük gibi örgütsel özellikler kadar; tutarlılık, açıklık, dikkati çeken politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin de paylaşılan algıların temelini oluşturan özellikler olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca aynı birimin veya işletmenin üyeleri arasındaki sosyal etkileşim, bireysel algılamaları etkileyebilmekte ve paylaşılan algılamaların ve anlamların oluşmasında katkıda bulunabilmektedir.⁷⁵

Wallace ve diğerleri (1996) örgüt ikliminin 6 boyutundan bahsetmektedirler;

- Yönetimin desteği,
- Çalışma gruplarının işbirliği,
- Çatışma ve belirsizlik,
- Mesleki ve örgütsel birlik duygusu,
- Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması,
- Karşılıklı güven duygusu

⁷³ Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, Pearson Education Limited, Fifth edition, 1985, ss.810-11

⁷⁴ Peter Kangis, D. Gordon, S. Williams, "Organisational Climate And Corporate Performance: An Empirical Investigation", **Management Decision**, C. XXXVIII , No: 8, 2000, s.531

⁷⁵ Mathis Schulte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, **a.g.e.**, s. 647

Shneider ve Brief (1996) ise örgüt ikliminin 4 boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar:

- Kişilerarası ilişkilerin doğası
- Hiyerarşinin doğası
- İşin doğası
- Destek ve ödüller olarak tanımlanmıştır.

Bunlardan ilk üçü örgütün işleyişi, sonuncu boyut ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir.⁷⁶

Psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasında ayrımın tanımında Hellriegel, Slocum, James ve Jones (1974) bireyin iş çevresiyle ilgili algılarının psikolojik iklimi oluşturduğunu; örgüt iklimi ise birimsel veya örgütsel bir yapı olduğunu öne sürmüşlerdir. Jones ve James (1979), Joyce ve Slocum (1984) yaptıkları tanımda, bir birimde veya örgütteki bireyler çalışma koşullarıyla ilgili hem fikir olduklarında örgüt ikliminin varlığından söz edilmektedir. İklim konusunda yapılan çalışmalar, birbiriyle tutarlı sonuçlar vermiştir. Bu çalışmalarda psikolojik iklim ile tatmin, bağlılık, performans, stres gibi bireysel seviyede çıktılar arasında ilişki olduğu ortaya konmakla birlikte; örgüt ikliminin de performans, tatmin, bağlılık, benimseme gibi bireysel çıktılarla pozitif ilişkili olduğu da kanıtlanmıştır.⁷⁷

Ekvall (1987), Field ve Abelsn (1982), Rousseau (1988) örgüt ikliminde öznel ve nesnel olmak üzere iki farklı bakış açısı olduğunu belirtmekte; örgüt ikliminin öznel bir olgu mu yoksa nesnel bir olgu mu olduğu konusunda anlaşmazlık bulunmaktadır. Nesnel bakış açısıyla örgüt iklimi; yapısıyla, süreçleriyle, üyelerinin davranışlarıyla örgütsel bir özellik olarak görülmektedir. Bu özellikler, örgütün üyeleri tarafından deneyimlenebilen ve değerlendirilebilen örgütsel gerçekleri oluşturur. Sonuç olarak örgüt iklimi araştırmalarına cevap veren bireyler, nesnel bir gerçeğin algısal ölçülerini sağlarlar. Öznel bakış açısında ise örgüt iklimi; bireylerin iş çevreleriyle

⁷⁶ Z. Ferhan Aydoğan, **a.g.e.**, s. 11,

⁷⁷ Mathis Schulte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, **a.g.e.**, s. 646

ilgili benzer yorumlamaları paylaştığı varsayımıyla psikolojik iklim algılarının birleştirilmiş halinden oluşmaktadır.⁷⁸

Ekvall iklimin çeşitli şekillerde gözlemlenebileceği ve çalışılabileceğini ileri sürmüştü; çalışanları iklimi nasıl algıladığından bağımsız olarak örgütün bir özelliği olarak tanımlamıştır. Ekvall'e göre, örgüt iklimi bireysel durumlar ile örgütsel durumların birleşmesinden doğmaktadır. Kurallar, süreçler, stratejiler ve fiziksel çevre çalışanların tepki verdiği örgütsel durumun etkenleridir. Davranışlar, tutumlar ve duygular şeklinde ortaya çıkan bu tepkiler iklimi yaratmaktadırlar. Bireyler de örgütsel durumun bir parçası olarak göz önünde bulundurulmaları gerekmektedir. Örneğin A çalışanı çevresel bir etken olarak B çalışanını etkilemekte ve bu etkileşim karşılıklı gerçekleşmektedir. Böylece çalışanlar arası etkileşim iklimin önemli bir özelliği olarak değerlendirilmektedir.⁷⁹

Schein (1992) da örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü, hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Reichers ve Scheider'e göre ise örgüt iklimi örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır.⁸⁰ Ortak algıların hakim olduğu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttıran veya etkileyen bir faktördür. Çalışanların motivasyonunda, bireysel veya işle ilgili, yönetsel ve örgütsel koşullardan oluşan birçok faktör etkili olmaktadır. Örgütteki tüm bu faktörlerle ilgili çalışanların ortak algıları ve bunun oluşturduğu örgüt iklimi bireyi daha çok çaba harcamaya itecek güdülerin harekete geçirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütteki işgörenin bireysel algılamaları ile tanımlanan ortak algılamalar arasında uyumsuzluk olabilmektedir. Bunun sonucunda da karşımıza "İklim Uyuşmazlığı"

⁷⁸ Christopher Parker, "An Assesment Of Constructs Underlying Perceptions Of The Work Environment And Their Correspondence With Current Models Of Psychological Climate", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Rice University, Houston, Texas, May 1995, s.10

⁷⁹ Johan Bertlett, "An Employeeeship Model And Its Relation To Psychological Climate", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lund University, Sweden, 2011, s.17

⁸⁰ Z. Ferhan Aydoğan, **a.g.e.**, ss.9-.10

(**Climate Discrepancy**) kavramı çıkmaktadır. İklim uyumsuzluğu kavramının en önemli sonucu, örgüt ikliminin tamamen bireyin algılanmasına dayalı olarak tanımlanmasının yeterli olmayacağını ortaya koymasıdır. Örgüt ikliminin bireyin algılaması ile ilgili yönü bulunmakla birlikte, bireysel algılama, tek başına örgüt iklimini tanımlamada yeterli olmamaktadır.⁸¹

Psikolojik iklim ve örgüt iklimi birbiriyle olan ilişkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Psikolojik iklim, bireyler aynı iş bağlamında ve durumda olduklarında bile kişiye özeldir. Bununla birlikte, örgüt iklimi, iş çevresiyle ilgili bireysel yorumlamaları, aynı birim içinde olan bireylerin bir durumla ilgili benzer algılamaları paylaştıklarında oluşmaktadır. Bireyler iş çevreleriyle ilgili algılamalarında hem fikir olduklarında, bireysel algılamaların anlamlı bir şekilde bütünleştirilmesi örgütsel seviyede iklimi temsil eder. Bu nedenle psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasındaki ilişki de iki yapı da aynı içeriğe sahip olmakla birlikte bireysel ve birimsel analizler düzeyinde niteliksel olarak farklı olayları tanımlamaktadır.

Geçmiş araştırmalar psikolojik iklim ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ne kadar katkı da bulursa da bu çalışmaların iki temel sınırlaması bulunmaktadır. Öncelikle, bu çalışmalar ya psikolojik iklim ya da örgüt iklimi üzerine odaklanmış ve diğerinin bireysel çıktılar üzerindeki etkisini yok saymıştır. Mathieu ve Kohler (1990), çalışan tutum ve davranışlarının sadece bireyin çalışma çevresiyle ilgili bireysel algılarından değil, iş arkadaşlarının ortak algılarından da büyük bir oranla etkilendiğini belirtmişlerdir. Kozlowski ve Klein'in yaptıkları çalışmada, çalışma gruplarında paylaşılan algının, bireysel tutum ve davranışları bireylerin çevreleriyle ilgili kişisel algılarından çok daha fazla etkilediği ortaya konmuştur.

⁸¹ Nagehan Talat Arslan, Muhsin Halis, "Örgüt İklimi Ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 62. Sosyal Siyaset Konferansı, 2012, s.70

İkincil olarak, araştırmalar iklimi incelerken tek bir boyuta (ör: hizmet iklimi veya güvenlik iklimi) veya bir takım iklim boyutları üzerinde odaklanmaktadırlar. İklimin tek bir boyutunu veya birbirinden bağımsız bir takım iklim boyutlarını incelemek onların işlediğı daha geniş bağlamı yok sayar. İklimi bütün boyutları ile bir sistem olarak incelemek daha yararlı olabileceğinden, bu da daha önceki araştırmaların bir sınırlamasıdır. Bowen ve Ostroff (2004) farklı örgütsel tutumların çoklu olarak birbirini etkilemekte ve bireysel boyutların toplamından daha büyük bir etki yarattığını belirtmektedirler.⁸²

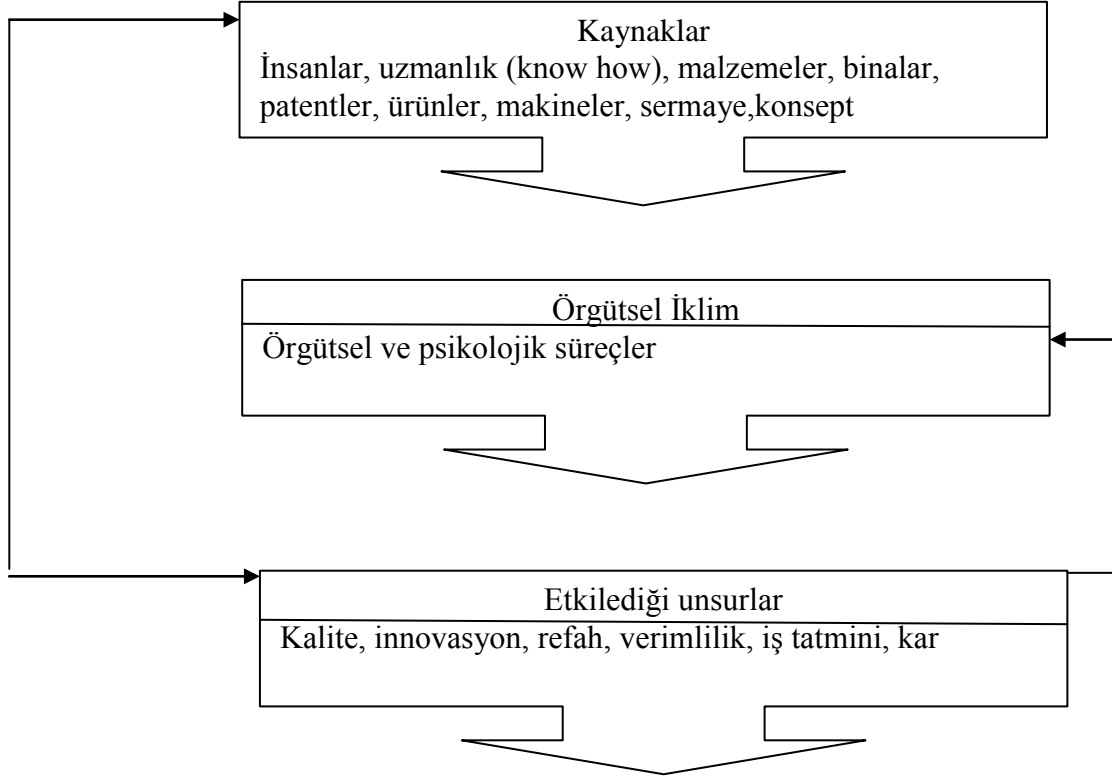
Örgüt iklimi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış; Schneider ve Snyder (1975), Pritchard ve Karasick (1973), Jones ve James (1974, 1979); Batlis Nick (1980), Witt Alan (1989) örgüt iklimi ile iş tatmini, performans, bağlılık, hayal kırıklığı, işten ayrılma niyeti ilişkilerini incelerken, Abbey, Dickson (1983), Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby (1996), Cummings, Oldham (1997) işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olan yaratıcılık ile iklim arasındaki ilişkileri; Shalley, Gilson, Blum, (2000) ise yaratıcılık gerektiren işler ile iş çevresinin etkileşimini karşılaştırarak bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştirler.⁸³

Ekvall (1990) örgütsel bağlamda örgüt iklimini anlayabilmek için girdi süreçleriyle çıktı süreçleri arasında bir ara değişken olarak örgüt ikliminin değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ekvall kaynakların kar, kalite, inovasyon gibi çeşitli unsurları örgütsel süreçler doğrultusunda etkilemesini beklemektedir. İklım hem bu örgütsel süreçleri hem de örgütsel çıktıları etkilemektedir. Ekvall'a göre iklim kaynakların etkilerini arttırmakta veya azaltmaktadır.⁸⁴

⁸² Mathis Schulte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, **a.g.e.**, ss.646-648

⁸³ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. IX , No: 1, 2007, ss. 80-81

⁸⁴ Johan Bertlett, **a.g.e.**, s.18



Şekil 7- Ara Değişken Olarak Örgütsel İklim (Ekvall,1996)

Kaynak: Johan Bertlett, "An Employeehip Model And Its Relation To Psychological Climate"; (Basılmamış Doktora Tezi, Lund University, Sweden, 2011), s.18

Bowen ve Ostroff'un (2004) örgüt iklimi ile performans ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, bir açı da insan kaynakları yönetiminin gücüdür. Bowen ve Ostroff güçlü bir örgüt iklimi, güçlü insan kaynakları yönetim sistemi ve örgütsel performans ilişkisi arasında aracı olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar, güçlü insan kaynakları sistemlerinin olumlu psikolojik iklimler oluşturacağı ve örgüt ikliminin gelişmesini teşvik edeceği sonucuna varmışlardır. Güçlü bir örgüt iklimi, örgütsel hedeflerle uyumlu davranışların gösterilmesini sağlayarak, performansa katkıda bulunmaktadır.⁸⁵ Bununla birlikte, güçlü iklimlerde daha az belirsizlik görülmekte, beklentiler daha açıklık kazandığından çalışanların davranışlarında da

⁸⁵ Per Eisele, Alessia D'Amato, a.g.e. , s.7

tutarlılığın arttığı gözlemlenmektedir. Dickson ve diğerleri (2006) bunun bir nedenini de güçlü iklimlerde örgütteki uygulama ve normların benzer anlaşılmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.⁸⁶

Schneider (1985), Ryder ve Southey (1990) literatürde örgüt iklimi ve kültür arasında, yakın bununla birlikte bazen muğlak bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Barker'a göre iki terim sıklıkla eş anlamlı olarak birbirinin yerine kullanılmaktadır. Moran ve Volkwein (1992) kültür ve iklimin örgüt içinde farklı tanımlanabilen kavramlar olmakla birlikte, iki terimin örtüştüğü yerler olduğunu belirtmişlerdir.

Pettigrew (1979), Schein (1985), Sackmann (1991) ve Hatch (1993) kültürü, genel olarak örgüte anlam veren temel değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda Drexler (1977), O'Driscoll ve Evans (1988), Moran ve Volkwein (1992) kültürün, örgüt iklimine göre daha örtülü bir kavram olduğunu belirtmektedirler. İki kavram arasındaki Ashforth'un yaptığı (1985) bir diğer farklılık; örgütün ikliminin esas olarak paylaşılan algılardan oluştuğu, örgüt kültürünün ise paylaşılan varsayımlardan oluştuğudur. Benzer olarak, Moran ve Volkwein (1992) iklimin sadece tutum ve değerlerden meydana geldiğini, kültürün ise tutum ve değerlere ek olarak temel varsayımlardan oluştuğunu ileri sürmüştür.⁸⁷

2.1.4 Psikolojik İklim ve Örgüt Kültürü

İklim ile kültür arasındaki fark kuramsal yönergelerde görülebilmektedir. İklim, davranışın hem bireyin hem çevrenin bir sonucu olduğu Lewin'in (1951) birey- çevre uyum teorilerine (**person environment fit theories**) dayanmakta, kültür ise çalışanın çevreden ayrı değerlendirilemeyeceğini öngörmektedir. Schein (1992) ve Stringer

⁸⁶Stacy E. Thayer, **a.g.e.**, s.5

⁸⁷ Joseph Wallace, James Hunt, Christopher Richards, "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", **The International Journal Of Public Sector Management**, C. XXII, No:7 , 1999 s.552

(2002) daha da ileriye giderek iklimin örgütsel kültürün bir alt unsuru olduğunu iddia etmektedirler.⁸⁸

Denison kültür ile iklim arasındaki farklılıkları incelemiştir. Denison'ın tanımına göre kültür, örgütün sahip olduğu değer, inanç ve varsayımlara dayanan derin yapıdır. İklim genellikle sosyal çevreyi etkilemekte, kültür ile karşılaştırıldığında daha geçici olarak görülmekte, değişim ve düzeltmelerden etkilenmektedir. Bu durum iklimin gerektiğinde düzeltilebileceğine işaret eder. Dickson ve diğerleri, (2006) iklimde değişiklik yapmanın, kültür de değişiklik yapmaktan çok daha hızlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle gelişim fırsatları ve çalışanların olumlu davranışlarını arttırmak için araştırma yapıldığında, olumlu psikolojik iklim yaratmak için gerekli etkenleri araştırmak örgüt kültürünü araştırmaktan daha avantajlı olabilir.⁸⁹

Lindell ve Brandt (2000) çalışanların örgütle ilgili bir düşünce veya algıyı paylaşırsalar bile, bireysel düzeydeki farklılıkların kalıcı olduğunu belirtmektedirler. Dickson ve diğerlerinin (2006) psikolojik iklim ile incelemek istedikleri bu farklılıktır.⁹⁰ Psikolojik iklim ile örgüt kültürü arasındaki fark, psikolojik iklimin bireysel algıları yansıtması bakımından daha fark edilir olmakla birlikte, örgüt iklimi ile örgüt kültürünün (**organizational culture**) yapıları birbirine yakın ilişkilidir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürü ve örgüt ikliminin birbiri yerine kullanılabileceğini ifade etmişler (ör., Schneider, 2000), bazıları ise iki kavramın örtüştüğünü (ör., Denison, 1996) veya birinin (kültürün) diğerini (iklimi) kapsadığını belirtmişlerdir (ör., Trice ve Beyer,1984). Verbeke, Volgering ve Hessels (1998) tarafından literatürde örgüt iklimi ve kültür üzerine yayınlanan bir içerik analizinde, 54 farklı örgüt kültürü tanımı ve 32 farklı örgüt iklimi tanımına rastlanmıştır. Bu çok sayıda farklı tanım iki yapının ayrımı hakkında karışıklık yaratmaktadır.⁹¹

⁸⁸ Robert J. Riggle, **a.g.e.**, s.11

⁸⁹ Stacy E. Thayer, **a.g.e.**, s.23

⁹⁰ **A.e.**, s.23

⁹¹ Anke Arnaud, "A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model And Ethical Climate Index", Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Central Florida, Department Of Management, Orlando, Florida, Spring, 2006, ss.2-3

1981 yılında William Ouchi, yazdığı Teori-Z kitabıyla örgüt kültürü kuramının kuramsal temelini oluşturmuştur. Daha sonra Deal ve Kennedy ve Edgar H. Schein örgütsel kültür kuramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman ise katkılarıyla mükemmele ulaşan örgütleri betimlemişlerdir.⁹² Örgüt kültürü işletmelerde oluşan, bireysel davranışları ve işletme davranışlarını yönlendiren, paylaşılan ve kabul edilen temel değerler, anlayışlar, düşünce sistemleri, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanmıştır.⁹³ Denison (1996) örgüt kültürünün genellikle örgütün üst düzey bir kurucusu, üyesi veya üyeleri tarafından belirlendiğini vurgulamıştır.⁹⁴

Edgar Schein (1992) örgüt kültürünü “Örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünlüşmesi sırasında bulduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamıştır. Bu temel değerler, örgütün hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden, ofis dekorasyonu, planı ve geçerli kıyafet modeline kadar bir çok faktör üzerinde etkilidir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, örf ve adetler kişilerarası ilişkiler örgütün işlevlerini ve performansını etkilemektedir.⁹⁵

Schein da iklim ile kültür arasındaki farklılığa değinmiş; kültürün çalışanların örgütün içinde edindiği daha derin inançlardan oluştuğunu ileri sürmüştür. Schein, iklimin örgütsel kültürün yüzeysel bir göstergesi olabileceğini ifade etmiş⁹⁶ ve örgütsel kültürün işletmenin lideri tarafından yönlendiğini varsaymıştır. Bu varsayımlar başlıca altı süreçle iklimi etkilemektedir;

- Liderin düzenli olarak neye dikkat ettiği, neyi ölçtüğü ve kontrol ettiği
- Liderin örgütsel krizlere ve kritik kazalara nasıl tepki verdiği
- Liderin kıt kaynakları tahsisinde hangi kriterleri gözlediği

⁹² Halil İbrahim Aydın, “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, **Bilgi Dergi**, C.VII, No:2, 2003, s.81

⁹³ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım, İstanbul, , Ekim 2007, s.381

⁹⁴ Stacy E. Thayer, **a.g.e.**, s.23

⁹⁵ Z. Ferhan Aydoğan, **a.g.e.**, s.5

⁹⁶ Tammy A. Fitzpatrick, **a.g.e.** , s.36

- Bilinçli olarak rol modelleme, öğretme ve koçluk yapması
- Liderin ödülleri ve pozisyonların tahsisinde hangi kriterleri gözlediği
- Liderin iş alma, seçme , terfi ettirme, emekli olma ve örgütün eski üyeleri ile iletişim kurmada hangi kriterleri gözlediği⁹⁷

İklim ile kültür arasındaki farklılıklar önemli olmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki benzerlikleri anlayabilmekte o kadar önemlidir. Pettigrew (1990) iklimin ve kültürün çok boyutluluk ve karmaşıklık özelliklerini paylaştıklarını belirtmiştir. Buna ek olarak, bu iki yapı da örgütteki bireylerin çevrelerini nasıl anlamlandırdığı ile ilişkilidir. Pettigrew (1990) bu iki yapının bütünsellik, zaman ve bağlam açısından analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. İklim ve kültür bağımsız yapılar olarak ortaya çıkmakla birlikte birbirleriyle yakın ilişkililerdir.⁹⁸

Örgüt kültürü ve iklim kavramları öncelikle örgütlerin kişi ve kişiler üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir. Bütün bu bulgular, örgüt kültürü ve iklimin örgütsel davranışa ne denli etki ettiğinin göstergesidir.⁹⁹

⁹⁷ Akinyemi Benjamin, Iornem David, "Human Resource Development Climate and Employee Commitment in Recapitalized Nigerian Banks", **International Journal of Business and Management**, C. VII, No: 5, March 2012, s.93

⁹⁸ Jill Lorraine Geehr, "Psychological Climate: A Comparison Of Three Perspectives", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tulane University, 1993, s. 15

⁹⁹ Fatih Karcıoğlu, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", **Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. XV , No: 1-2, Mart 2001,s.265

2.2 PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Psikolojik iklim, daha önce de belirtildiği üzere bireyin örgütsel çevresini nasıl algıladığını ve yorumladığını temsil eder. Algılama, “bir olayın, dışsal veya içsel dürtülerin eskiden elde edilmiş tecrübeler ve tutumların dikkate alınarak kavranması” olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁰ Bir başka açıdan bakıldığında algılama, bireyin çevresindeki değişkenleri seçici olarak alması ve organize etmesidir. Algılama yoluyla birey öncelikle çevreyi değerlemek için bir birikim oluşturur, daha sonra da yeni aldıklarını bu birikim ile karşılaştırarak değerler.

Birey, çevresindeki olguları, yargıları ve yetenekleri doğrultusunda seçili olarak alır, belirli bir zaman içerisinde daha önceki bilgi ve yargıları ile bütünleştirir. Böylece algılama sürecini tamamlamaya çalışır.¹⁰¹ Bu tanımdan yola çıkarak, kişinin psikolojik iklim algısını etkileyen faktörler arasında bireyin tutumlarının ve geçmiş deneyimlerinin etkili olduğu görülmektedir. Bireyin psikolojik iklim algılamaları bireyin örgütüyle ilgili deneyimlerini tanımlamasının bir özetidir. Algılama gereksinimleri, güdeleri ve tutumları etkilediği gibi, gereksinimler, güdüler ve tutumlar da algılamayı etkiler.¹⁰² Dolayısıyla bireyin o an ki ihtiyaçları, bu ihtiyaçların örgüt tarafından ne kadar karşılandığı da bireyin psikolojik iklim algısını etkileyen faktörler arasındadır.

Gavin ve Howe psikolojik iklim için oluşturdukları teorik model de psikolojik iklimin dış çevreden, içsel örgütsel çevreden, müşterek kişi ve örgüt değişkenlerinden ve kişisel özelliklerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Eskiden bugüne yapılan birçok araştırmada çevrenin bireyin davranışı üzerindeki etkisinin önemi vurgulanmaktadır. Örneğin Murray 1938’de birey ile çevresi arasındaki ilişkiyi olduğu gibi ve birey tarafından algılandığı gibi olmak üzere iki şekilde ortaya

¹⁰⁰ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **a.g.e.**, s.48

¹⁰¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:266 İşletme İktisadı Enst. Yayın No:158, 1996, s.2

¹⁰² A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **a.g.e.**, s.48

koyan bir model oluşturmuştur.¹⁰³ Gavin ve Howe de çevrenin psikolojik iklim üzerindeki etkisinden bahsetmekle birlikte, müşterek kişi ve örgüt değişkenlerinin de psikolojik iklim algısını etkilediğini söylemişlerdir. Buna örnek olarak örgütteki diğer eş düzey çalışanlar, yöneticiler verilebileceği gibi örgütün stratejileri, sistem ve süreçleri, paylaşılan değerleri, yönetim stili sayılabilir.

Gavin ve Howe'nin modelinde psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasında kişisel özellikler de olduğu görülmektedir. Tett ve Brunett geliştirdikleri modelde algılanan uyaranların kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etki ile çalışanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar oluşturdukları modelde uyarıcıların kişilik özellikleriyle etkileşiminde üç temel neden bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, görev düzeyindeki beklentiler, ikincisi; sosyal düzeydeki beklentiler ve üçüncüsü de örgüt düzeyindeki beklentilerdir. Tett ve Brunett kişilik özellikleri ile iş performansı ilişkisinin de birbiriyle etkileşim içinde olduğunu belirtmişlerdir.¹⁰⁴

Yapılan çalışmalarda psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasında güven ve anlamlılık da olduğu görülmektedir. Brown ve Leigh konu üzerine yaptıkları araştırmalarda Kahn'ın çalışmalarından yola çıkarak çalışanların güven ve anlamlılık ihtiyaçlarını tatmin edici algıladıklarında örgütte güçlü psikolojik iklimler oluştuğunu ve çalışanların işlere daha fazla çaba gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Birey örgütte psikolojik güven hissettiğinde, oluşacak sonuçlardan korkmadan kendini özgürce ifade edebilmektedir. Düşüncelerini ve yaptıklarını rahatlıkla ortaya koyabileceğini gören çalışan işyeri ile ilgili olumlu bir algıya sahip olmaktadır.

Örgütsel tanıma ve destek psikolojik olarak anlamlı bir iklim geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. James, Hater, Gent ve Bruni de psikolojik anlamlılığın, iş zenginleştirmeyi, iş – rol uyumunu, eş düzeyler arası ilişkileri ve ast üst ilişkisini içerdiğini belirtmişlerdir. Örgütte çalışanlar kendilerine değer verildiğini

¹⁰³ A.W. Lau, "Organizational Climate: A Review of Recent Literature", Annual Meeting of the Western Speech Communication Association , SanFrancisco, November 1976,ss.4-5

¹⁰⁴ Atilla Yelboğa , "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "**İş,Güç**" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2 , Haziran 2006, ss.201-202

hissettiklerinde, yaptıkları işi anlamlı bulmakta ve bu durum çalışanları daha çok çalışmaya yönlentmektedir. Bütün bunlara ek olarak, olumlu bir psikolojik iklim yaratılmasında çalışanın iş kararlarına katılması önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bir başka tanım da katılma, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Bu tanımı ile katılma, kavramın uygulamadaki faydasının bilincine varmış bir yönetici elinde çok etkin bir araç olabilir. Katılma, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır.¹⁰⁵ Bu gereksinimlerini karşılayabilen birey işi ile ilgili olumlu bir algıya sahip olacaktır.

Psikolojik iklim tüm bu sayılanlara ek olarak;

- rol özelliklerinden,
- işin özelliklerinden,
- lider davranışlarından,
- çalışma grubu ve çevre özelliklerinden,
- örgütsel ve alt sistem özelliklerden ve
- demografik özelliklerden de etkilenmektedir.

2.2.1 Rol Özellikleri

Rol özelliklerinden, iş yükü ve iş açıklığı psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasındadırlar. İş yükü, kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır.¹⁰⁶ İş açıklığı ise çalışanın iş tanımları ve iş gereklerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Kişinin işinin açıklığı demek onun işletme içerisindeki rolünün açık olarak ortaya konması, rol çatışmasına olanak verilmemesi demektir. Kişinin neyi nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu

¹⁰⁵ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 223 İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 117, Ocak 1990,s.137

¹⁰⁶ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.11, No:1, 2006 ,s.105

olumlu yönde etkilemekte ve iş tatminini arttırmaktadır.¹⁰⁷ Bu tanımlardan yola çıkarak iş yükü ve açıklığının bireyin psikolojik iklim algısını ters yönde etkilediği söylenebilir. İş yükü bireyin algısını olumsuz etkilerken, açıklık ise psikolojik iklimi olumlu etkilemektedir.

2.2.2 İş Özellikleri

İş özelliklerinden beceri çeşitliliği, işin önemi, özerklik psikolojik iklimi etkileyen faktörlerdir. Beceri çeşitliliği işlerin kişilerden farklı faaliyetlerde bulunmaları gerektirerek onların çeşitli beceri ve yeteneklerini kullanabilmesini sağlamakta, özellikle monoton işlerde bireyin işinden sıkılmasını engelleyerek olumlu bir algı ve iş tatmini yaratmaktadır. İşin önemi ise, işin diğer kişilerin yaşamı ya da yaptıkları iş üzerindeki etkisinin derecesi olarak tanımlanabilir. Eğer kişi işini işletme içinde veya dışındaki kişiler için önemli olduğu şekilde algılıyorsa işinden daha yüksek tatmin duyacaktır.

Özerklik, çalışanların yaptıkları işe ilişkin karar alma özgürlüğü kişilerin saygınlık ve tanınma gereksinimlerini tatmin ederek olumlu bir algıya sahip olmalarını sağlamaktadır. İş karakteristikleri modelinin de gösterdiği gibi görevin önemi ve beceri çeşitliliği sayesinde birey işi anlamlı algılamakta, özerklik sayesinde ise iş sonuçlarından sorumlu olma deneyimi ile bireyin çalışanın yüksek içsel iş motivasyonu ve yüksek performans göstermesini sağlamaktadır.¹⁰⁸

2.2.3 Lider – Çalışan(Üye) İlişkileri

Psikolojik iklimi diğer bir etkileyen faktör lider çalışan arasındaki etkileşimdir. Lider üye etkileşim teorisinde de belirtildiği gibi lider ile ast arasındaki ilişki iş

¹⁰⁷ İlhan Erdoğan , **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,1997, s.377

¹⁰⁸ Cavide Uyargil, v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2008, ss.81-83

sözleşmesinde yer alan şartlarla sınırlı olabileceği gibi, bu şartların ötesinde karşılıklı saygı ve güvene dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da gelişebilir. Lider ile astı arasındaki bu etkileşimin şekli psikolojik iklimi etkilemektedir.

İşgörenlerin işverenlerine karşı ve işverenlerin iş görenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülöklere dair iş görenlerin sahip olduğu algılara işaret eden psikolojik sözleşme de psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasındadır. Psikolojik sözleşme ihlâli, yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlâli olsa da işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine önemli etkide bulunmakta ve psikolojik sözleşmelerdeki değışme, işgörenlerin tutum ve davranışlarındaki değışmelere dair ipuçları taşımaktadır.¹⁰⁹

Örgütlerde başarılı lider davranışı üzerine yapılan araştırmalarda kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından oluşturulan yol- amaç modelidir. Bu model önderin izleyicileri nasıl etkilediğı, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Kuram yapısı itibariyle beklenti modelinin daha genelleştirilmiş bir görünümüne sahiptir. Bu modelden hareketle astların davranışlarının iki hususa bağılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, astın yapacağı faaliyetin kendisini bir sonuca götürme olasılığı, ikincisi ulaşılacak sonucun arzulanma derecesi. House ve Mitchell bu iki hususun astları etkilemekte esas olduğunu iddia etmişlerdir.¹¹⁰

Araştırmacılar yaptıkları araştırmalarına dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını belirtmektedirler. Bunlardan ilki örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışların ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi arzulanılan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır.¹¹¹ Bu destek çalışan için önemlidir. Lider üye ilişkisi

¹⁰⁹ Ali Dikili, Serkan Bayraktaroğlu, “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim 2013, C.8, No:2, s. 206

¹¹⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105, 1989, ss.379-380

¹¹¹ **A.e.**, ss.379-380

arasında psikolojik iklimi etkileyen bir diğerk faktör, kişinin çalışmaları ile ilgili geri besleme alabilmesidir. Çalışanlar üstlerinden performanslarına ilişkin bilgi vermelerini isterler. Geribildirim, çalışanda yaptığı katkıların üstleri tarafından görüldüğü algısı yaratmakla birlikte çalışanın örgüt için değerli olduğu hissini yaşamasını sağlamaktadır.

2.2.4 Grup ve Çevre Özellikleri

Çalışma grubu ve çevre özellikleri de psikolojik iklim algısında önemli bir yere sahiptir. Birey grupta kişiler arasında ilişkileri olumlu algıladığında daha yüksek performans sergileyecek ve grubu için yararlı olmak adına çaba sarf edecektir. Grup sargınlığı üzerine yapılan birçok çalışmada görüldüğü gibi grup üyeleri arasındaki yakınlık ve bağlılık, grup performansı açısından önemli bir belirleyici olarak tanımlanmıştır. Sosyal etkileşim grup içinde olmanın doğasından kaynaklanan kişilerin karşılıklı olarak birbirini etkilemelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimin olumlu yönde olması kişinin psikolojik iklim algısını da aynı yönde etkilemesi ile sonuçlanacaktır.

Bireyin çalıştığı çevre özellikleri ve çalışma koşulları da bireyin psikolojik iklim algısında etkili faktörler arasındadır. Bu tez çalışmasında, psikolojik iklim ile ilgili yapılan ön bir araştırmada çalışanların psikolojik iklim algısını etkileyen faktörler arasında iş yerinin yeterli sıcaklıkta ve yeterli aydınlatmada olması, iş yerinin işi gerçekleştirmeyi engelleyecek kadar gürültülü olması koşulları psikolojik iklimi etkileyen faktörler arasında belirlenmiştir. Ön araştırma aynı zamanda çalışanlar arası iletişimin, iş yerinde baskı, küçük düşüren, yıldırıcı tavırların görülmesinin ve çalışanlar arasında iletişimin psikolojik iklim algısında etkili olduğunu göstermiştir.

2.2.5 Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler arasında ücret, ek yararlar, terfi imkanları ve adalet algısı psikolojik iklimde etkili faktörlerdir. Ücret, en geniş anlamda, işgörenin çalışması karşılığında elde ettiği kendisine yarar ve tatmin sağlayan maddi olan ve olmayan tüm karşılıkları veya ödülleri kapsar.¹¹² Bireylerin ücret adaleti algılarının oluşumu, onların karşılıklılık (hakkaniyet) ve gereksinim ölçütlerine göre oluşan ücret düzeyine ilişkin beklentileri, bu düzeyin karşılaştırılması için seçtikleri içsel ve dışsal eşitlik ölçütleri, adalet unsurlarının görece önemi ile karşılaştırma aşamalarından oluşan bir süreç ile açıklanabilir.¹¹³ Çalışanlar bu süreci adaletli algıladıklarında olumlu psikolojik iklime sahip olacaklardır.

2.2.6 Demografik Özellikler

Moussavi ve Jones (1990) psikolojik iklimin yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, ücret, iş deneyimi gibi çeşitli demografik özelliklerden de etkilenebileceğini belirtmişlerdir. M. E. Schneider ve Reichers (1983) bireylerin işleriyle ilgili olumlu tutumlarını arttıran bir çevre yaratılmak istenildiğinde, yöneticiler için çalışanlarının algılarının önem taşıdığını ifade etmişlerdir.¹¹⁴ Bu görüşü destekleyen Dansereau, Graen ve Haga (1975), L.R.James ve diğerleri de (1990) psikolojik iklimi oluşturan algılamalar ve değerlendirmelerdeki farklılıkların, çalışanlar arasındaki kişisel değişikliklerden kaynaklanabileceğini belirtmiş; buna ek olarak bu algılamaların, durumlar arası farklılıklardan veya birey durum arasındaki etkileşimden de etkilenebileceğini ileri sürmüşlerdir.

¹¹² Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007, s. 1

¹¹³ Özlem Çakır, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Nisan 2006, s.97

¹¹⁴ Tammy A. Fitzpatrick, **a.g.e.**, s.39

Algısal önyargılar ve diğer bireysel özellikler aynı çevrenin farklı bireyler tarafından, farklı algılanmasına sebep olabilir. Lider üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalar örgütsel çevreyle ilgili çalışan algılamalarında, aynı yöneticiye rapor veren çalışanlar arasında önemli farklılıkların görülebileceğini ortaya koymuşlardır. Örneğin, yönetici astlarına örgütsel hedeflere katılma isteği, yetenek seviyesi veya ikili ilişkilerinden dolayı farklı davranabilmektedir. Ek olarak psikolojik iklimdeki farklılıklar, örgütteki farklı yönetim tarzlarından ve farklı örgütlerdeki farklı kültürlerden de kaynaklanabilmektedir.¹¹⁵

2.3 PSİKOLOJİK İKLİMİN ETKİLEDİĞİ FAKTÖRLER

2.3.1 Psikolojik İklim ve İş Benimseme

İş benimsenme (**job involvement**), Kanungo (1982), Lawler ve Hall (1970), Lodahl ve Kejner (1965), Rabinowitz ve Hall (1977) tarafından bireyin işiyle psikolojik özdeşleşmesinin bilişsel yönü olarak tanımlanmıştır. Çeşitli araştırmacılar tarafından iş benimsenmeyi etkileyen farklı öncüller belirtilmiş, bu öncüller arasında; Hackman ve Oldham (1980) özerklik, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve anlamlılıktan bahsetmiş, Lance (1991) dikkate alma gibi yönetsel davranışlardan, Smith ve Brannick (1990) katılımdan iş benimsenmeyi etkileyen faktörler arasında söz etmiştir.¹¹⁶

Sandler (1974), Ruh ve arkadaşları (1975), Schein'e (1983) göre iş benimsenme; kişisel özellikler ile bireylerin çalışma koşulları ile ilgili kişisel duyarlılıklarındaki farkın etkileşiminden ortaya çıkmaktadır. Lodahl ve Kejner'e göre (1965), iş benimsenme işleri hayatlarının büyük bir yüzdesini kaplayan insanları daha çok etkilemektedir. Dolayısıyla, iş benimsenme bireyin kendini psikolojik olarak işiyle tanımlama derecesi veya benlik imajında işin ne kadar önemli bir rol oynadığı olarak

¹¹⁵ Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, **a.g.e.**, s. 359

¹¹⁶ Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, **a.g.e.**, s. 361

kavramlaştırılabilir. Bu şekliyle işi benimseme doğrudan iş çevresinden ve kişiler arası ilişkilerden etkilenen bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.¹¹⁷

Brunet ve Savoie (1999), Roy (1989) örgütün çalışanlarını önemli varlıklar olarak değerlendirdiğinde, onların katkılarını tanıdığına, iş özerkliği sağladığında, gelişimleri için olanaklar sunduğunda, örgütte katılımı destekleyen bir örgüt ikliminin varlığından söz edilebileceğine işaret etmektedirler. Destekleyici iklim Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro'nun algılanan örgütsel destek olarak adlandırdığı kavramla benzerlik göstermektedir (1990). Çalışanların benimseme düzeyinin yüksek olması için destekleyici bir iklim gerekmektedir. Neal, West ve Patterson (2005) olumlu bir örgüt ikliminin motivasyonu yönlendirdiği ve çalışanların işlerine isteğe bağlı çaba gösterme ihtimalini arttırdığı düşünülmektedirler.¹¹⁸

İş benimsenmeyle çaba ilişkisine bakıldığında Efraty ve Sirgy (1990), Paterson ve O'Driscoll (1990) tarafından yapılan çalışmalar iki kavram arasında önemli bir korelasyon olduğunu ortaya koyarken; Gardner ve diğerleri (1989), Jamal ve Baba (1991) korelasyon olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu farklılıklar arasındaki neden tam olarak bilinmemekle birlikte çabanın ölçümleri her çalışmada kendine has olmasından kaynaklanabileceği ileri sürülmüştür. Kavramsal olarak çaba üç öğeden meydana gelmektedir: ayrılan zaman, yoğunluk (veya güç), yön. Bu çalışmada araştırmacılar özellikle çabanın çalışma yoğunluğu ve zamanını işe adanma boyutları üzerinde durmuşlar ve iş benimsenmenin çabayla pozitif ilişkili olacağını ileri sürmüşlerdir.¹¹⁹

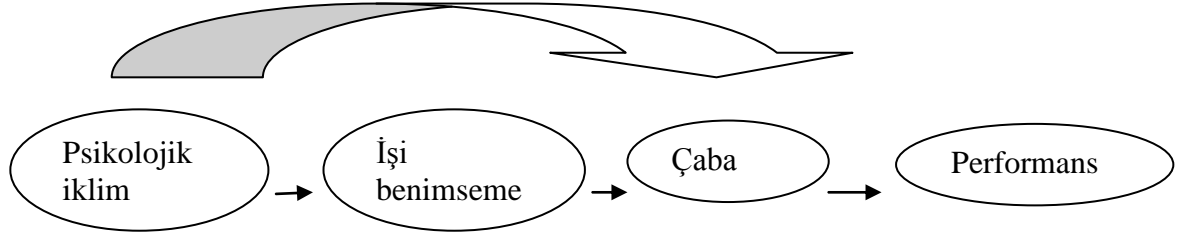
Zaman ve enerji çalışanların örgüte aktarabilecekleri en temel iki kaynaktır. Bu kaynakların kullanımı çalışanların kontrolü altındadır. Çalışanların psikolojik iklim algılamaları çalışanların çaba gösterme seviyelerini etkilemektedir. Bireyler çalışma

¹¹⁷ Soumendu Biswas, "Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention", **South Asian Journal of Management**, C.XVI, No:1, Jan-Mar 2009, ss. 30-31

¹¹⁸ Jean-Sébastien Boudrias, v.d., **a.g.e.**, s.202

¹¹⁹ Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, "A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort And Performance", **Journal of Applied Psychology**, C. LXXXI, No: 4, August 1996, s. 361

ortamında örgütün onların psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığını düşündüklerinde buna karşılık olarak zamanını ve enerjisini işe aktarmaktadırlar. Bu durum psikolojik iklim ile çalışan çabası arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayımına yol açmaktadır.



Şekil 8- Psikolojik İklim Performans İlişkisi

Kaynak: Steven P. Brown, Thomas W. Leigh, “A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort And Performance”, **Journal of Applied Psychology** , August 1996, C. LXXXI, No: 4, s.359

Çalışanlar örgütsel çevreyi olumlu algıladıklarında (örneğin, kendi değerleri ile örgütsel çevre özellikleri tutarlı ise) kendi kişisel hedeflerini örgütün hedefleri ile tanımlar ve hedefleri takip etmek için çok daha büyük bir çaba göstermektedirler. Brown ve Leigh çalışmalarını satış elemanları üzerinde iki farklı örneklem grubunda gerçekleştirmiş; çalışanların iş çevresi algılamalarının bireyin iş tutumları, davranış ve performansı ile ilişkisini incelemiştir. İlk grupta kağıt üretim sektöründe farklı şirketlerde çalışan 178 satış temsilcisi; ikinci grupta tıp ürünleri satan büyük bir şirketin 112 satış temsilcisi yer almaktadır.¹²⁰

Steven Brown ve Thomas Leigh yaptıkları araştırmada çalışanların örgütlerini psikolojik olarak güvenli ve anlamlı algılamalarının işi benimseme, çaba ve performans ile olumlu ilişkili olacağını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar psikolojik iklimin işi benimseme ve çaba üzerinde etkisi olacağını ancak performans üzerinde doğrudan etkisi olmayacağını ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, araştırmacılar çalışmada çaba ile performans arasında da pozitif bir ilişki olduğunu öngörmüşlerdir. Daha önce Blau (1993), Gardner ve diğerleri (1989) yapılan deneysel çalışmalar da çaba ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya

¹²⁰ A.e., ss.362-365

koymuştur. Araştırmacılar aynı zamanda çabanın işi benimsemeyle performans arasında aracı bir rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹²¹

Araştırma sonuçları psikolojik iklim ve işi benimsemenin performans üzerindeki faydalı etkilerini teyit etmeye ve açıklamaya yardımcı olmuştur. Daha önce konu üzerine Lawler (1992) ve Pfeffer (1994) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları bu çalışmayla da doğrulanmıştır. Bu araştırma psikolojik iklim ve işi benimsemenin insanların uzun ve çok çalışma eğilimlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak örgütsel çevrenin psikolojik olarak güvenli ve anlamlı algılanması işi benimsemeyle doğrudan ilişkili; çaba ve performans ile dolaylı olarak ilişkili bulunmuştur.¹²²

Yapılan alışma sonuçlarına göre, psikolojik iklimin çaba üzerindeki dolaylı etkisine dayanarak olumlu psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışını da etkileyebileceği söylenebilir. Brown ve Leigh'in araştırma sonucunda da belirtildiği gibi, olumlu psikolojik iklimde, kişi yaptığı işi anlamlı görmekte ve yüksek derecede işi benimsemektedir. Böyle bir durumda, yüksek işi benimseme bireyi çaba göstermeye yönlendireceğinden, eş zamanlı olarak sosyal kaytarma davranışını da engelleyeceği öngörülmektedir. Buradan yola çıkarak, olumlu psikolojik iklim ile sosyal kaytarma davranışının negatif ilişkili olduğu ve yüksek işi benimsemenin sosyal kaytarmayı engelleyebileceği söylenebilir.

2.3.2 Psikolojik İklım ve Güçlendirme

Yetkilendirme kavramı, yöneticilerin karar alma süreçlerini paylaşması ve astlarının performansını arttırmak için onları güçlendirmesi fikrini ileri sürer. Thomas ve Velthouse'un (1990) güçlendirmeyi (**empowerment**) kavramlaştırması, genel olarak yetkilendirme kavramının klasik teorik temeli olarak kabul edilmiştir. Thomas ve

¹²¹ A.e., ss.362-365

¹²² A.e., ss.362-365

Velthouse'a göre güçlendirme bu dört bilişin bir araya gelmesidir; anlam duygusu, çalışanın yetkinliği, özerklik duygusu ve işin algılanan etkisi.¹²³

Anlam aynı zamanda amaç olarak da adlandırılabilir ve çalışanın iş rolünün gerekleriyle çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir. Yetenek, öz-yeterlilik olarak da tanımlanmaktadır ve bir kişinin ona verilen görevi gerçekleştirmek için becerisi olduğu inancını gösterir. Otonomi çalışanın tamamladığı görev üzerinde kontrole sahip olduğu inancıdır. Etki, çalışanın stratejik, yönetsel, operasyonel iş sonuçlarını önemli ve anlamlı ölçüde etkilediği algısıdır.¹²⁴

Güçlendirme ile ilgili teoriler, yetkilendirmenin doğrudan çalışma ortamından etkilendiğini ileri sürmekte ve örgüt iklimi de yetkilendirmeyi etkilediğine işaret etmektedirler. Psikolojik iklim ile güçlendirme arasında bir ilişki olduğunu ileri sürenler Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri teorisi ile Thomas ve Velthouse'un yetkilendirme modelini temel almaktadırlar.¹²⁵

İş karakteristikleri teorisine göre, temel iş özellikleri (örneğin; çeşitli beceriler kullanabilmek, geri bildirim almak) üç önemli psikolojik duruma yönlendirmektedir: hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk, performansla ilgili geribildirim. Thomas ve Velthouse, bireyin çevresel olayları değerlendirme şeklinin yetkilendirmeyi etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Thomas ve Velthouse'un savı James ve James'in psikolojik iklim teorisiyle de tutarlılık göstermektedir. James ve James psikolojik iklimin çevrenin tasvir edilmesinden önce bireye anlamlı gelen algılamaları değerlendirilmesi sonucu şekillendiğini ileri sürmüşlerdir.¹²⁶

Shadur, Kienzle ve Rodwell destekleyici iklimlerin karar almada çalışan katılımını arttırdığını; Corsun ve Enz destekleyici iş ilişkilerinin yetkilendirme ile pozitif ilişkili

¹²³ Craig A. Martin, Alan J. Bush, "Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, And Customer Oriented Selling: An Analysis Of Sales Manger- Salesperson Dyad", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, C. XXXIV, No: 3, Summer 2006, s.421

¹²⁴ **A.e.**, s.421

¹²⁵ **A.e.**, ss.421-426

¹²⁶ **A.e.**, ss.421-426

olduğunu; Parker ve Price destekleyici liderliğin yetkilendirme ile pozitif ilişkili olduğunu; Kirkman ile Rosen ve Spreitzer katılımcı iş ikliminin yetkilendirme için önemli bir belirleyici olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymuşlardır. Tüm bu çalışmalar psikolojik iklim ile yetkilendirme arasında ilişki olduğu varsayımına dolaylı olarak destek sağlamaktadır.¹²⁷

Destekleyici liderlik, örgütün üyeleri liderliği, herkese eşit derecede ve yüksek destek veren ve özellikle onların yetkilendirme ve gelişmelerini desteklediğini düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Whitener ve diğerleri yönetim tarafından sergilenecek güvenilir davranışların bu algıların gelişmesinde esas olduğunu belirtmektedirler. Böylece, astların ihtiyaçlarını dikkate almak, davranışsal bütünlük ve tutarlılık sağlamak bu konuda belirleyicidir. Destekleyici liderlik, iklimi kendi başına önemli bir konu olmakla birlikte, örgütteki etkileşim biçimlerinin temelini oluşturduğundan, diğer liderlik davranışı boyutlarını da etkilemektedir. Schneider ve diğerlerinin (2002) kavramlaştırmasına uygun olarak destekleyici liderlikte, astların liderlik algılarındaki farklılığın çok olmaması iklimin gücünü göstermektedir.¹²⁸

James ve James'e göre liderler astların geliştirdiği iklim algılarını anlamak için esas kaynaktır. Liderler zaman içinde faaliyetlerinde tutarlı olduklarında bir davranış biçimi ortaya çıkar. Bu davranış biçimleri, çalışanların dikkatini liderin önceliklerine yönlendirir ve bu önceliğe örnek olan iklim algılarının gelişmesine etki eder. Farklı iklimler yaratmada, liderlik biçiminin rolü ve bu iklimlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi Lewin, Lipitt ve White'ın (1939) ilk iklim çalışmalarından bu yana araştırılmaktadır. Son dönem Kozlowski ve Doherty (1989), Scott ve Bruce (1994), Aarons ve diğerleri (2003), Dkk ve Kumar (2003), Ekvall (1997), Ekvall ve Aroven (1984), Schnieder ve Snyder (1975), Schnieder (1980); Schnieder ve Bowen (1985), Joyce ve Slocum (1984), Fox (1990) tarafından yapılan

¹²⁷ Sally A. Carless, **a.g.e.**, ss. 408-409

¹²⁸ Birgit Schyns, Marc Van Veldhoven, Stephen Wood, "Organisational Climate Relative Psychological Climate And Job Satisfaction", **Leadership & Organisational Development Journal**, C.XXX, No: 7, 2009, s.651

araştırmalar da liderliğin ve yönetim Őekillerinin iklim algılamaları ¼zerindeki etkisini ortaya koymuştur ¹²⁹

Sally Carless yaptığı çalışmasında psikolojik yetkilendirmenin psikolojik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol¼n¼ incelemiştir. Carless araştırmasını m¼řteri hizmetlerinde çalışan 174 kişiyle gerçekleştirmiştir. Araştırmada psikolojik iklim Hart, Wearing, Conn, Carter ve Dingle'in oluşturdukları 34 ifadeden oluşan iklim leği ile l¼lm¼řt¼r. Sonuçlar; liderlik biçimlerinin, bireyler arası ilişkilerin, profesyonel gelişim fırsatlarının, bireysel ve rg¼tsel hedeflerin uyumlu olmasının çalışanların yetkilendirme algılarında ve iş çevrelerini algılama biçimlerinde önemli etkileri olduğunu; bunun da dolayısıyla iş tatmin seviyesini etkilediğini açıkça göstermiştir. Carless, araştırmasının sonucunda varsayımını doğrulayarak psikolojik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkide yetkilendirmenin aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. ¹³⁰

Siegall ve Gardner (2000) yaptıkları araştırmada psikolojik iklim ile psikolojik yetkilendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yetkilendirme kavramı geniş anlamda iki bakış açısıyla incelenebilir. İlk bakış açısı yetkilendirmenin yönetim Şekliyle ilgili ilişkisel bir yapı olduğudur. Diğer bakış açısı ise yetkilendirme sonucu ortaya çıkan motivasyon-psikolojik durumla ilişkilidir. ¹³¹ Edem K. Amenumey ve Andrew Lockwood da aynı alanda yaptıkları araştırmalarını, l¼ks bir oteller zincirinde gerçekleştirmişler ve veriler ¼ otelden toplam 147 kişinin ankete cevap vermesiyle toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarında Amenumey ve Lockwood, psikolojik iklim ile psikolojik g¼lendirme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar aynı zamanda psikolojik iklim boyutlarından; m¼řteri yönelimi; i hizmet; yönetimsel destek ve iç iletişim boyutlarının çalışanların psikolojik olarak

¹²⁹ Sarah Herres Linsner, **a.g.e.**, s. 43

¹³⁰ Sally A. Carless, **a.g.e.**, ss.412-413,418-419

¹³¹ Edem K. Amenumey, Andrew Lockwood, **a.g.e.**, s. 266

güçlendirildiğini hissettikleri bir çevre yaratılmasında temel oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir.¹³²

Yapılan bir diğer araştırma ise psikolojik iklimin bireyin karar alma davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Reza Barkhi ve Yi-Ching Kao psikolojik iklimin karar alma üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada öncül amacı grup etkinliği ve verimliliği arttırmak olan, insanlar arasında etkileşimi kolaylaştırmak için kullanılan elektronik bir kullanılmıştır. Araştırmacılar, karar alma konusunda bireysel performansın psikolojik iklimin iki boyutuna bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir:

- 1)Kullanıcılar daha yüksek seviyede bir psikolojik güven algıladıklarından daha etkin ve verimli kararlar almaktadırlar.
- 2)Kullanıcılar daha yüksek seviyede psikolojik anlamlılık hissettiklerinde, hedefleri net bir şekilde anladıklarında daha iyi kararlar vermektedirler.¹³³

Yapılan çalışmada araştırmacılar psikolojik iklimin karar almada kritik bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Sonuçlar, araştırmacıların hipotezini doğrulamış yüksek seviyede psikolojik güvenin daha iyi karar alma performansına yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik anlamlılık ile ilişkili olarak tüm çalışanların hedefleri net bir şekilde anlaması, performansı artırmanın bir diğer önemli yolu olarak belirtilmiştir. Sonuçlar aynı zamanda, daha yüksek psikolojik anlamlılığın daha yüksek bir iş tatmini sağladığını da ortaya koymuştur. Bu çalışmada psikolojik iklimin sadece iki boyutunun alınmış olması çalışmanın sınırlarını oluşturmakla birlikte; araştırmanın sonuçları, psikolojik iklimin karar alma üzerindeki etkisinin anlaşılmasında fayda sağlamıştır.¹³⁴

Tüm bu bilgilere ek olarak, psikolojik iklim yetkilendirme ilişkisinin sosyal kaytarma davranışını da etkileyebileceği öngörülebilir. Araştırmaların sonuçlarından

¹³² A.e., s. 271-272, 275-278

¹³³ Reza Barkhi, Yi-Ching Kao, "Psychological Climate And Decision Making Performance In A Group Decision Support System (GDSS)", **Journal of Information and Management**, C. XLVIII, No: 4-5, May 2011, s.125

¹³⁴ A.e., s.131

da görüldüğü gibi, psikolojik iklimin bazı boyutları yetkilendirme davranışı ile pozitif ilişkilidir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, psikolojik iklimin ve dolaylı olarak yetkilendirmenin, sosyal kaytarma ile negatif ilişkili olduğu söylenebilir. Latane, Williams ve Harkins'in sosyal kaytarmanın nedeni olarak açıkladığı süreçler arasında, bireyin iş sonuçları üzerinde kontrole sahip olamaması, yetkilendirme ile ortadan kaldırılabilir. Böylece yetkilendirme, sosyal kaytarmayı engelleyen etkenlerden biri olarak görülebilir.

2.3.3 Psikolojik İklim ve İş Tatmini

Locke, iş tatminini (**job satisfaction**) bireyin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnuniyet verici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Wanous ve Lawler da (1972) iş tatmininin farklı açılardan inceleyerek, iş tatmininin bireyin beklentilerini ve beklentilerinin nasıl karşılandığı ile ilgili duygularını gösteren çok boyutlu bir yapı olduğunu belirtmişlerdir. Moorman (1993) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ortaya çıkan ekstra rol davranışı için önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Podsakoff ve diğerleri de (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaptıkları meta analitik çalışmada iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak çalışıldığını belirtmişlerdir. Organ ve Ryan (1995) da yaptıkları meta analitik çalışmada iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı için önemli bir belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.¹³⁵

Ek olarak literatürde Farrell ve Rusbult (1981), Price ve Mueller (1981), Steers ve Mowday (1981), Mobley (1982), Baysinger ve Mobley (1983), McEvoy ve Cascio (1985) tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmininin işten ayrılma niyetini tahmin etmede önemli bir gösterge olduğu ifade edilmiştir. Mobley ve arkadaşları (1979) diğer araştırmacılarla tutarlı olarak iş tatmininin, işten ayrılma niyetini açıklamada önemli değişkenlerden biri olduğunu vurgulamışlardır. Cotton ve Tuttle (1986) da

¹³⁵ Soumendu Biswas, "Psychological Climate As An Antecedent Of Job Satisfaction & Job Involvement", **The Indian Journal Of Industrial Relations**, C. XLVI , No: 3, January 2011, s.468

yaptıkları meta analitik çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.¹³⁶

Başlarda araştırmacılar iklim kavramına iş tatminiyle yakınlığından dolayı çok değer vermemişlerdir. James ve Jones (1974) , La Follette ve Sims (1975), Payne, Fineman ve Wall (1976), Schneider ve Snyder (1975) psikolojik iklim algılamalarını, çalışanların iş çevrelerini tanımlamaları olarak tanımlarken, iş tatminini ise çalışanların bu tarifleri değerlendirmeleri olarak açıklamışlardır.¹³⁷

Örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişki alandaki bir çok araştırmacı arasında önemli sayıda tartışma yaratmış bir konudur. Guion (1973) iş tatmini kavramından ayırt edilemediğinden, iklim kavramının gereksiz olduğunu ileri sürmüştür. Guion'a göre örgüt iklimini araştıran araştırmacılar iş tatminin var olan ölçü ve yapılarından öğeler ödünç almış ve ölçmek için iş tatmini araştırmalarında kullanılan metotlarla aynı metotları kullanmışlardır.¹³⁸

Meglino ve diğerleri (1989) ise iklim ile ilgili devamsızlık, yüksek iş gücü devir oranı, üretkenlik, bağlılık, gibi iş sonuçlarının iş tatmini içinde aynı olduğunu belirtmişlerdir. Bu olaylar işyeri ikliminin bir sonucu olduğu gibi, işyeri iklimine katkı sağlayan faktörler de olabilirler.

Ang ve Koh ise bir işletmede iş tatminin öncelikle psikolojik iklime dayandığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre, işletmede iş tatminini doğru bir şekilde ölçebilmek için psikolojik iklime de bakılması gerekmektedir. Ang ve Koh'a göre iş tatmini psikolojik iklime bağlı olduğundan, yönetim bunu etkileyen faktörleri belirlemelidir. Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro da çalışanların değerli oldukları ve önemsenildikleri algıladıklarında; işletmede örgütte katılımcı olma, doğrudan bir ödül verme veya bireye takdir gibi bireyin iklim algısı açısından önemli

¹³⁶ Soumendu Biswas, "Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention", **South Asian Journal of Management**, C.XVI, No: 1 Jan-Mar 2009, s. 30

¹³⁷ Christopher P. Parker, v.d., "Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review", **Journal of Organizational Behavior**, C.XXIV, No:4, Jun 2003, s. 390

¹³⁸ Minwir M. Al-Shammari, **a.g.e.**, s. 30

unsurlar olmasa bile, birey iş sorumluluklarını yerine getirmede örgüt adına yenilikçi davranacağını ileri sürmüşlerdir.¹³⁹

İklim araştırmaları; iklim ile iş tatmininin aynı kavramlar olduğunu ileri süren görüşe karşın, iş tatmini ve iklimin ilişkili kavramlar olmakla birlikte, nihayetinde farklı yapılar olduklarını ileri sürmekte, çok sayıda araştırma da bu görüşü desteklemektedir. Litwin ve Stringer (1968), yaptıkları alan araştırmasında, farklı iklimler yaratmışlar ve bu iklimlerin farklı iş tatmini seviyelerine etkilerini incelemişlerdir. İş tatmini araştırmalarında örgüt iklimi gereksiz değil, aksine iş tatmininde bir belirleyicidir. Friendlander ve Margulies (1969) de farklı çalışma değerlerine sahip olan bireylerin, farklı iklim tiplerinde iş tatminlerini araştırmışlar; bireylerin iş tatminlerinin iklim bileşenlerinin belirli kombinasyonlarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Joyce ve Slocum (1979), diğer araştırmacılara ek olarak iklimi iş tatmininden ayırt etmek için “etki düzeyi” fikrine dayanan yararlı bir yol sağlamışlardır. Araştırmacılar örgüt iklimi iş ortamının algısal tanımlaması olarak betimlerken, iş tatminini ise iş ortamına bakış açılarının duygusal bir değerlendirmesi olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla, her iki kavramda iş ortamına ait bakış açılarına dayansa da , tanımlama ve değerlendirme süreci bu bakış açılarından iki farklı yapı yaratmaktadır. Örneğin “lehte” veya “alehte”, “iyi” veya “kötü”, “olumlu” veya “olumsuz” gibi kelimeler genel olarak iş tatmini sürecini değerlendirmede kullanılmaktadır. Buna karşın iklim algılamalarında, bu kelimelerden çoğunlukla kaçınılmakta ve yerine “yüksek” veya “düşük” kullanılmaktadır.¹⁴⁰

Swift ve Campbell (1998) iş tatmini ile psikolojik iklim ilişkisini satış yöneticileri üzerinde araştırmışlardır. Araştırmacılara göre psikolojik iklimin üç temel boyutu olan özerklik, sargınlık ve baskı yüksek iş tatmini seviyeleri için önem taşımaktadırlar. Özerklik; bireylerin özgürce görevlerini yerine getirmeleri ve günlük faaliyetlerini etkileyen olaylarda karar verme yetkisine sahip olmalarıdır. Sargınlık; sadece grup hedeflerini değil, aynı zamanda grubu oluşturan bireylerin hedeflerini

¹³⁹ Tammy A. Fitzpatrick , **a.g.e.**, ss.36- 37

¹⁴⁰ Minwir M. Al-Shammari, **a.g.e.**, ss. 30-31

destekleyen, iyi işleyen bir grubun parçası olabilme yeteneğidir. Araştırmacılar, satış çevrelerinde her zaman belli bir seviye baskı olmakla birlikte, çok fazla iş yükü veya iş termin sürelerinde az zaman verilmesinin iş tatminini negatif yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Crouch (1984) yönetimsel iş gruplarında geribildirim, hiyerarşik rol ve psikolojik iklime bağlı olarak iş tatminini incelemiştir. Çalışanlar tatmin seviyelerini algıladıkları iklim anlayışına dayandırmaktadırlar. Psikolojik iklim çoğunlukla yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiden etkilenmektedir. Yönetimsel ilişkiler desteğin derecesini belirlemekte; yakın ilişkiler genelde destekleyici olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle iş grupları arasındaki ilişkileri incelemek algılanan psikolojik iklimin ve iş tatmini seviyelerine ışık tutmaktadır.

Brown ve Leigh'de yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiyi tekrar incelemiş, çalışanları örgüt için sarf ettikleri zaman ve çaba bakımından desteklemenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Brown ve Leigh'e göre, çalışanlarca harcanan zaman ve çaba algılanan psikolojik iklime dayanmaktadır. Yönetim destekleyici olduğunda ve çalışanlar kendilerinin örgüte anlamlı katkı sağladıklarını düşündüklerinde oluşan olumlu psikolojik iklimle ilişkili olarak iş tatmini seviyeleri de artacaktır.¹⁴¹

Soumendu Biswas yaptığı araştırmada psikolojik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelerken işi benimseme ve iş tatmininin bu ilişkideki aracı rolünü de ortaya koymak istemiştir. Araştırma 180'i üretim sektöründe, 177'si hizmet sektöründe çalışan toplam 357 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada psikolojik iklimi ölçmek için Brown ve Leigh'in 6 boyut ve 21 ifadeden oluşan psikolojik iklim ölçeği kullanılmış; iş tatmini ise Schnake tarafından oluşturulmuş 3 boyut ve 11 ifade ile ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iklimin iş

¹⁴¹ Tammy A. Fitzpatrick, **a.g.e.**, ss.40-41

tatmini ve işi benimseme üzerinde anlamlı olumlu etkisi olduğunu ortaya konmuştur.¹⁴²

İş tatmini, bireyin kendini dışardan işi ile özdeşleştirdiğini, yoksa örgütüyle mi özdeşleştirdiği konusunda önemli bir faktördür. Bireyin iş tatmini daha yüksek olduğunda, örgütle kendini özdeşleştirme ve örgüte bağlılık derecesi de daha yüksek olacaktır. Böyle bir tutum şüphesiz bireyi örgütle devam etmeye teşvik edecek ve işten ayrılma niyetini engelleyecektir. Araştırma, işi benimsemenin de işten ayrılma niyetinde anlamlı negatif bir belirleyici olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak, olumlu psikolojik iklimin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.¹⁴³ Soumendu Biswas bu yaptığı araştırmayla ilgili yazdığı bir başka makalesinde, duygusal bağlılığın psikolojik iklim ile işi benimseme arasındaki aracı rolünü belirtmiştir.¹⁴⁴

Nemanich ve Keller (2007) dönüşümsel liderlerin yarattıkları iklim sayesinde astlarının iş tatminlerini etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca Barling, Loughlin ve Kelloway (2002) de dönüşümsel liderlerin yarattıkları iklim şekli aracılığıyla astların güvenli davranışını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.¹⁴⁵ Sarah H. Linsner de yaptığı araştırmasında dönüşümsel liderlik ile “akış” arasında psikolojik iklimin aracı etkisini araştırmıştır. Linsner araştırmasında akışı, Csikszentmihalyi (1975) teorisini esas alarak, bağlanmanın özel bir türü olarak kabul etmiştir. Csikszentmihalyi (1988, 1996, 1999, 2003) akış deneyiminin bazı özelliklerini; konsantre olma, içsel motivasyon, eğlenme, kendini zorlama/beceri dengesi, net hedefler, anında geribildirim ve kontrol algısı olarak sıralamıştır.¹⁴⁶

¹⁴² Soumendu Biswas, “Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention”, **South Asian Journal of Management**, C. XVI, No: 1, Jan-Mar 2009, ss.31-33,35- 37

¹⁴³ **A.e.**, ss.31-33,35- 37

¹⁴⁴ Soumendu Biswas, “Affective Commitment As A Mediator Between Psychological Climate And Job Involvement”, **Journal Of Management & Public Policy**, C.I, No:1, July- December 2009, s.28

¹⁴⁵ Sarah Herres Linsner, “Transformational Leadership And “Flow”: The Mediating Effects Of Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan Kansas, 2009, s. 44

¹⁴⁶ **A.e.**, s. 14

Linsner araştırmasını çeşitli sektörde bir şefe rapor veren tam zamanlı çalışanlar arasında gerçekleştirmiştir. Elektronik posta yoluyla 3500 katılımcıya ulaşılmış, 566 kişi geri dönüş yapmakla birlikte, bunlardan 540'ı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada psikolojik iklimi ölçmek için Brown ve Leigh'in psikolojik iklim ölçeği kullanılmış ancak orijinal ölçekte var olan 6 boyuttan biri olan kendini ifade etme boyutu, bu araştırmada değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma sonucunda dönüşümsel liderliğin psikolojik iklimin etkisiyle akış üzerinde güçlü ve dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya konulmuştur. Ayrıca psikolojik iklim boyutlarından üçünün; zorlama, tanıma, katkı liderlik akış ilişkisinde anlamlı aracı etkisi oldukları belirtilmiştir.¹⁴⁷

Krista L. Langkamer ve Kelly S. Ervin de yaptıkları çalışmada psikolojik iklim algılarının, işten ayrılma niyetinde doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemişler; bu ilişkide duygusal bağlılık ve ahlak etkisini de ortaya koymak istemişlerdir. Çalışma, Amerikan donanmasında çalışan 649 kaptan ile gerçekleşmiştir. Araştırmada psikolojik iklim, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ahlak kavramlarının donanmadan ayrılma niyetinde belirleyici olduğu görülmüştür. Sonuçlar, duygusal bağlılık ve ahlakın psikolojik iklim ve işten ayrılma niyeti arasında tam bir aracı rol üstlendiğini desteklemiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda lider algılamalarının bireyin iş çevresini değerlendirmesinde çok etki ettiğini göstermiştir. Langkamer ve Ervin psikolojik iklim boyutlarından sadece lider boyutunun çalışma tutumları ve işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmiş, diğer hiçbir boyut işten ayrılma üzerinde etkili bulunmamıştır.¹⁴⁸

Mathis Schulte, Cheri Ostroff ve Angelo J.Kinick yaptıkları çalışmada özellikle, psikolojik iklimin bireysel tatmin üzerindeki etkisi ve bir birimde paylaşılan algıların bireylerin kendi iklim algılarından daha fazla kişisel tatmin derecelerini etkileyip etkilemediği incelemişlerdir. Çalışmada araştırmacılar, çalışanın iş memnuniyetinin

¹⁴⁷ A.e., ss.69-72, 123

¹⁴⁸ Krista L. Langkamer , Kelly S. Ervin, "Psychological Climate, Organizational Commitment And Morale: Implications For Army Captains' Career Intent", **Military Psychology**, C.XX, No:4, 2008, ss.224, 232-233

sadece kendi iklim algılarından etkilenmediğini, aynı zamanda çalışma biriminde oluşan ortak algılardan etkilendiğini öne sürmüşlerdir.

Ek olarak, Lewin, Lippit ve White (1939) grup düzeyinde oluşan psiko-sosyal süreçlerden dolayı birim ikliminin psikolojik iklimden iki önemli noktada ayrıldığını öne sürmüşlerdir. İlk olarak, iş çevresinin farklı açılarıyla ilgili algılamalar birim çalışanları arasında paylaşılır; ikincil olarak bu algılamalar tutarlı bir bütün oluştururlar. İklim sistemi, sosyal bağlamın bir bütün olarak, bireyleri kendi algılarının ötesinde nasıl etkilediğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan bir Gestalt yapısına sahiptir. Araştırmacılar bu algılamaların etkileşiminin sosyal bağlamda özellikle önemli olduğunu ve bireysel düzeydeki algılarla açıklanamayan bireysel tatmin üzerindeki bağlamsal etkiyi oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir.¹⁴⁹

Araştırmada bireysel iklim sonuçları şube düzeyinde toplanmış (ortalaması alınmış); Schulte, Ostroff ve Kinick genel olarak katılımcıların birim düzeyinde anlaştıkları konusunda hem fikir olmuşlardır. Analiz sonuçları araştırmacıların hipotezlerini desteklemiştir: birim düzeyindeki iklim sistemlerinin, psikolojik iklim boyutlarının ötesinde bireysel tatmin üzerinde anlamlı derecede ilişkili olduğunu göstermiştir.¹⁵⁰

Cathy Owens Swift ve Constance Campbell psikolojik iklim üzerine yaptıkları araştırmayı satış yöneticileri arasında gerçekleştirmiş ve psikolojik iklimin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek istemişlerdir. Araştırma çeşitli sektörlerde çalışan satış yöneticilerine elektronik posta yoluyla anketlerin iletilmesiyle gerçekleşmiştir. Çalışmada toplamda 1300 satış yöneticisine elektronik posta gönderilmiş; 311 yönetici çalışmaya cevap vermiş ve 289 kişinin cevapları araştırmaya dahil edilmiştir. Bu eksilmenin nedeni satış yöneticisi olarak araştırmaya katılanların görev tanımı olarak satış elemanlarını idare etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Araştırma sonucunda, araştırmacılar özerklik, sargınlık ve dürüstlüğü iş tatmini ile pozitif

¹⁴⁹ Mathis Schulte, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki, "Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate-Satisfaction Relationships", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology** , C. LXXIX , No: 4, December 2006, ss.646-650

¹⁵⁰ **A.e.**, s.653

ilişkili olduğunu ortaya koymuştur . Bununla birlikte, psikolojik iklim boyutları arasında ne tanıma, ne de inovasyon ile satış yöneticilerinin iş tatminleri arasında ilişki bulunamamıştır.¹⁵¹

Araştırma sonuçları aynı zamanda psikolojik iklimde yüksek seviyede özerklik ve sargınlık hisseden satış yöneticilerinin daha yüksek iş tatmini hissettiklerini ortaya koymuştur. Araştırmada algılanan baskı iş tatminiyle negatif ilişkili bulunmuştur. Sonuçlar şirketlerin satış yöneticilerinin iş tatminini sağlamak için çalışanların psikolojik iklim algılamalarının olumlu olmasını sağlamaları gerektiğini ortaya koymuştur.¹⁵²

Psikolojik iklim ve iş tatmini birbirlerine çok yakın ve birbirleriyle etkileşim içinde olan iki kavramdır. Bu iki kavramın farklılığını açıklayan iklim araştırmacılarından Joyce ve Slocum, daha öncede değinildiği gibi psikolojik iklimi algısal tanımlama, iş tatminini ise duygusal değerlendirme olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımdan yola çıkarak, birey örgütsel çevresini olumlu algıladığında, duygusal değerlendirmesinin de yüksek olacağı; dolayısıyla olumlu psikolojik iklimlerde ve yüksek iş tatmini durumunda bireyin sosyal kaytarma davranışının aksine yüksek performans göstereceği öngörülebilir.

2.3.4 Psikolojik İklim ve İşe Bağlılık

Meyer ve Herscovitch (2001), “bağlılığı” bireyi bir hedefle veya hedeflerle ilişkili davranış biçimine bağlayan güç” olarak ifade etmişlerdir. Bu bakış açısından yola çıkarak, örgütsel bağlılık (**organizational commitment**) Meyer, Becker ve Van Dick (2006), Meyer ve Herscovitch (2001) bağlılığı çalışan davranışlarına yön veren istikrar sağlayıcı bir güç olarak açıklamışlardır. Porter ve diğerleri ise örgütsel bağlılığı bir örgütle bireyin kendini özdeşleştirme ve örgütü benimseme gücü olarak

¹⁵¹ Cathy Owens Swift, Constance Campbell, **a.g.e.**, ss.30-35

¹⁵² **A.e.**, ss.30-35

tanımlamışlardır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı kavramsallaştırırken üç bileşenden bahsetmişlerdir:

- 1) örgütün değerlerini ve amaçlarına karşı çok güçlü bir inanç ve kabul
- 2) örgüt adına dikkate değer bir çaba harcama isteği
- 3) örgütsel üyeliği sürdürme arzusu¹⁵³

Kıdem ile bağlılık arasındaki ilişki birçok çalışmada incelenmiş, ancak kıdem, iklim, bağlılık arasındaki üçlü ilişkinin açıklanması netlik kazanmamıştır. Örgütsel kıdem ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki, negatif ilişki veya ilişki olmadığı ile ilgili daha önceki sonuçlar, kıdemle bağlılığın bir öncülü olarak mı düşünülmesi gerektiği sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu görüşün aksine, Holmbeck (1977) kariyer evreleri teorisi kıdemle iklim algılamaları ile duygusal bağlılık arasında belki bir ara değişken olabileceğini ileri sürmüştür.¹⁵⁴

Kıdemle psikolojik iklim ile duygusal bağlılık arasında bir ara değişken olabileceği Reilly ve Orsak (1991) ve Aryee ve diğerleri (1994) tarafından yapılan araştırmalardan kaynaklanmaktadır. Super'in (1957) kariyer evreleri modelini kaynak alan bu araştırmacılar;

- a) çalışanların kariyerlerinin ilk döneminde kabul görmek ve bir ustalık başarısı kazanabilmek için yeteneklerini göstermeye çok hevesli olduklarını,
- b) kariyerlerinin orta evresinde olan çalışanların profesyonel gelişime önem verdiklerini,
- c) kariyerlerinin ileri evresinde olanların ise zorlayan görevlere ve diğer çalışanlara mentörlük hevesli olduklarını ileri sürmüşlerdir.¹⁵⁵

Bağlılık derecesindeki artış veya azalma algılanan psikolojik iklim ile bireyin farklı kariyer evrelerindeki ihtiyaç ve motivasyonları arasındaki eşleşmeye bağlıdır.

¹⁵³ Shahidul Hassan, John Rohrbaugh, "The Role Of Psychological Climate On Public Sector Employees' Organizational Commitment: An Empirical Assessment For Three Occupational Groups", **International Public Management Journal**, C. XIV, No: 1, 2011, s. 29

¹⁵⁴ Brian English, David Morrison, Christopher Chalon, "Moderator Effects Of Organizational Tenure On The Relationship Between Psychological Climate And Affective Commitment", **Journal Of Management Development**, C. XXIX, No: 4, 2010, ss. 395-396

¹⁵⁵ A.e., ss. 395-396

Örneğin, örgütsel bağlılığın öncülleri olarak katılım ve işbirliği, rolünün beklentilerini karşılama ve kabul görme ihtiyacı olduğundan kariyerinin ilk evresinde olan bir çalışan için, iklimin diğer yönlerinden daha önemli olabilir.¹⁵⁶

Brian English, David Morrison ve Chirstopher Chalon psikolojik iklim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel kıdemın aracı etkisini araştırmışlardır. Araştırma Batı Avustralya’da kamu sektöründe gerçekleştirilmiş, toplam 1117 kişi internet ortamında anket yapmaya davet edilmiş, 580 anket geri dönmüştür. Araştırmada psikolojik iklim değişkenleri olarak, araştırmacıların literatürden belirledikleri değişkenler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dokuz yıldan fazla kıdemi olanların bir yıldan az kıdemi olanlarla karşılaştırıldığında örgüte daha yüksek duygusal bağlılıkları olduğu görülmüştür.¹⁵⁷

Araştırmada aynı zamanda psikolojik iklim değişkenlerinden üstün ilgisi, dönüşümsel liderlik ve çalışanın örgütle algılanan bütünlüğü artan kıdem ile birlikte, bağlılık üzerinde önemini kaybetmektedir. Bu sonuçlar daha önceki araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Bu çalışma psikolojik iklim değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerine etkisini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda çeşitli psikolojik iklim değişkenleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, kıdem dönemlerine karşı farklılaşan aracı etkisini de ortaya çıkarmıştır.¹⁵⁸

2.3.5 Psikolojik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (**organizational citizenship behaviour**), Organ tarafından resmi iş gereklerini aşan ve örgütün verimli işleyişine katkı sağlayan bireysel davranış olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988)¹⁵⁹. Organ ve Ryan (1995) da örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanın şirketin bütünsel verimliliği ve işleyişi için

¹⁵⁶ A.e. , ss. 395-396

¹⁵⁷ A.e., ss.396, 403-404

¹⁵⁸ A.e., ss.396, 403-404

¹⁵⁹ Mark G. Ehrhart, Stefanie E. Naumann, “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach”, **Journal of Applied Psychology**, C.LXXXIX , No: 6, 2004, s. 960

gösterdiği ekstra rol davranışı olarak açıklamışlardır.¹⁶⁰ Stacy Thayer de çalışmasında güvenli ve anlamlı psikolojik iklim olan örgütlerde çalışanların işe daha bağlı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren kişiler olacakları hipotezini ileri sürmüş ve bu varsayımı doğrulamak amacıyla araştırmasını gerçekleştirmiştir. Çalışmaya yönetici kadrosunda olmayan 25 ve 65 yaşları arasında olan ve en az bir yıllık kıdemi olan çalışanlar katılmıştır. Beşeri gelişim ile ilgili teorilerde insanların profesyonel önceliklerinin yaş gruplarına göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Thayer de araştırmasında kıdemin uzunluğunun önemli bir etken olabileceğini göz önünde bulundurmıştır.

Araştırmacı çalışmasını şahsi olarak tanımadığı kişilerle gerçekleştirmek amacıyla mesleki sosyal ağlar ve profesyonel elektronik posta listelerini kullanarak duyurmuştur. Thayer bu yolla en az 500 kişiye ulaşmış ancak 119 kişinin cevaplarını değerlendirmeye almıştır. Araştırmada psikolojik iklimin değerlendirilmesinde Brown ve Leigh'in psikolojik iklim ölçeği kullanılmıştır.¹⁶¹

Araştırma sonucunda Thayer, psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan bağlılığı arasında anlamlı derecede olumlu ilişki bulmuştur. Sonuçlar sağlıklı bir psikolojik iklimin çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracaklarını desteklemiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda yaşın, psikolojik iklim, çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Ek olarak kıdemin de değişkenler üzerinde anlamlı derecede ilişkili olmadığını görmüştür.¹⁶²

Bireyin işyerindeki davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi psikolojik iklim olmakla birlikte, çalışan bağlılığının eksik olduğu durumlarda olumlu bir iklim, işyeri özgürlüğünün bireylerce istismar edilmesine kaynak olabilmektedir. Soumendu Biswas çalışmasında psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı

¹⁶⁰ Stacy E. Thayer, "Psychological Climate And Its Relationship To Employee Engagement And Organizational Citizenship Behaviors", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, April 2008, s.6

¹⁶¹ A.e., ss. 42-48

¹⁶² A.e., ss.69-73

arasında aracı rol oynayan duygusal bağlılığı incelemiştir. Çalışma Hindistan'da gerçekleştirilmiş; veriler araştırma anketi yoluyla elde edilmiştir. Araştırmaya 180i üretim 177si hizmet sektöründe çalışan toplam 357 kişi katılmıştır. Araştırmada psikolojik iklimi ölçmek için Brown ve Leigh'in Psikolojik İklim Ölçeği kullanılmıştır.¹⁶³

Biswas'ın sonuçları da psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan ilişkide, psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak rol oynadığını ve duygusal bağlılığın bu ilişkide aracı olduğunu ortaya koymuştur. Böylece, bireyin çalışma çevresiyle ilgili olumlu algıları bireyin örgütüne olan bağlılığını arttırmasına yol açmaktadır. Bu sonuç, bireyin kendisinden beklenen dışında görevleri de üstlenmesinde bireyin örgüte olan duygusal bağlılığının etkisi olduğuna kanıt oluşturmaktadır.¹⁶⁴

Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik iklimin etkilediği faktörlerden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı gereği sosyal kaytarma davranışı ile güçlü negatif bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Olumlu psikolojik iklimlerde, bireyin örgütsel çevresiyle ilgili olumlu algıları, bireyi sorumluluklarının ötesinde örgüt yararına çalışmaya yönlendirmektedir. Bu durum sosyal kaytarma davranışıyla tam ters yöndedir.

2.3.6 Psikolojik İklim ve Performans

İklim ile performans arasındaki teorik bağ çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu araştırmacılardan Denison (1990), West ve diğerleri (1998), Burke ve Litwin (1992), çalışanlar karar almada kendilerini daha katılımcı gördüklerinde, bilgi paylaşımını ve yönetim desteğini olumlu algıladıklarında daha etkili bir işbirliğinin gözlemlendiğini iddia etmişlerdir. Böylece performans ile iklim arasında

¹⁶³ Soumendu Biswas, "Commitment as a Mediator Between Psychological Climate & Citizenship Behaviour", *Indian Journal of Industrial Relations*, C. XLV, No: 3, January 2010, ss.415- 418

¹⁶⁴ A.e., ss.415- 418

karşılıklı bir etki beklenmektedir. Bu görüşün teorik desteği, nedensel ilişkileri araştıran Lewin'in teorisine dayandırılmaktadır. Schneider (1990), Lewin'in yaklaşımı üzerine kurduğu görüşünde çevre ile performans arasında bir karşılıklık olduğunu, çevrenin de hem bireyin, hem de grubun performansında etkilenebileceğini ileri sürmüştür.¹⁶⁵

Christopher Parker, Boris Baltes, Scott Young, Joseph Huff, Robert Altmann, Heather Lacost ve Joanne Roberts yaptıkları araştırmada öncelikli olarak psikolojik iklim ile bireysel iş çıktıları arasında ilişkinin nicel olarak açıklanması gerekliliğinin altını çizmektedirler. Araştırmacıların bu araştırmada ikincil amaçları ise psikolojik iklim algılarının çalışan davranışları (örneğin tatmin, bağlılık, işi benimseme), motivasyon, performans üzerindeki etkilerini incelemede alternatif yapısal modelleri incelemektir.¹⁶⁶

Araştırma, 94 çalışmada 121 bağımsız örneğin meta analizleri üzerine kurulmuştur. Çalışmada toplam örneklem sayısı 65830dur. Bu çalışmada bağımlı değişkenler iş tatmini, iş tutumları (öncelikli olarak örgütsel bağlılık ve işi benimseme), psikolojik iyilik durumu (tükenmişlik, psikolojik stres, anksiyete), motivasyon (içsel ve dışsal motivasyon) ve performanstır (örgütsel vatandaşlık davranışı, satış oranları, devam oranı ve üstün veya kendisinin değerlendirmesi performans değerlendirmenin içinde yer almıştır).¹⁶⁷

Araştırma sonuçları psikolojik iklim algısının çalışanın iş tutumları motivasyon ve performansıyla anlamlı derecede ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmada ayrıca James ve James'in psikolojik iklim modeli genişletilerek çalışma ortamı ile ilgili algılamaların, çalışan davranışları, motivasyon ve performans üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda araştırmacılar psikolojik iklimin, bireylerin

¹⁶⁵ Peter Kangis, D.Gordon, S. Williams, **a.g.e.**, s.532

¹⁶⁶ Christopher P. Parker, v.d., "Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review", **Journal of Organizational Behavior**, C. XXIV, No:4, Jun 2003, s. 395

¹⁶⁷ **A.e.** ss. 395-398

deneyimlerinden kaynaklanan veya bireyler için anlamı olan psikolojik süreçlere dayandığını ileri sürmüşlerdir.¹⁶⁸

Davidson ve diğerleri (2002) 14 otelde 1401 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada iklim ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucunda iklimin müşteri memnuniyetini (çalışanın müşteri memnuniyetine ilişkin algısı) ve finansal sonuçları (ortalama günlük oda fiyatları ile doluluk oranıyla hesaplanmıştır) etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmacılar, oteller arasında yaptıkları karşılaştırmada, daha olumlu iklim olan otellerde çalışanlardan müşteri memnuniyetinin de daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Davidson ve diğerleri finansal performansta görülen %23lük değişikliğin, oteller arası örgüt ikliminde olan değişikliğe bağlı olduğunu belirtmişlerdir.¹⁶⁹

Davidson ve Manning'in (2003) 14 otelde 636 yiyecek içecek çalışanı ile yaptığı bir başka araştırmada ise iklim boyutlarının, yiyecek içecekler ile ilgili müşteri memnuniyetinin %26.9'unu açıkladığını ve bu sonuçların müşteri memnuniyetinin finansal sonuçlara dönmesinde finansal performanstaki %18.5'lik değişimin nedeni olduğunu ortaya konulmuştur.¹⁷⁰

Bruce Meglino tarafından yapılan bir araştırmada ise iklimin değerleyici olması ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Meglino'nun çalışmasında iş performansı, bir iklimin ne derece değerlendirici olduğu ve bireyin ne derece iş davranışını öğrendiğinin birleşimi olarak görülmüştür. Performansa bağlı ödüller veya cezalar, işlerin teslim tarihi olması, çalışanlar arasında yarışma olması gibi faktörler çalışanın performansının değerlendirildiği algısına katkıda bulunmaktadır.¹⁷¹

¹⁶⁸ A.e., ss. 405-408

¹⁶⁹ Rana L. Manning, a.g.e., s.53

¹⁷⁰ A.e., ss.53- 54

¹⁷¹ Bruce M. Meglino, "A Theoretical Synthesis Of Job Performance And The Evaluative Dimension Of Organizational Climate: A Social Psychological Perspective; Academy Of Management", **The Academy Of Management Review** (pre-1986), C. I, No: 3, Jul 1976, ss. 60-64

Bireyin değerlendirilmesi algısal açıdan en az üç faktörün fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır:

- İş sonuçlarının değerlendirilme derecesi,
- Bireyin iş sonuçlarını kontrol etme derecesi (iş sonuçlarının doğrudan bireyin kendi performansına bağlı olması),
- Değerlendiren kişinin gücü

Bruce Meglino çalışmasının sonucunda değerleyici iklimlerin iyi öğrenilmiş görevlerde performansı arttırdığına, bununla birlikte az öğrenilmiş görevlerde ise performansın hızını kestiği görüşünü ortaya koymuştur.¹⁷²

Bu çalışmanın sonucundan yola çıkarak iklimin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi olduğu söylenebilir. Sonuçlar, sosyal kaytarmayı açıklayan teoriler arasında sosyal kolaylaştırma teorisiyle aynı yöndedir. Sosyal kolaylaştırma teorisine göre de bireyler grup içinde kolay ve iyi bildikleri görevlerde yüksek performans göstermekte, zor görevleri gerçekleştirmekten ise kaçınmaktadırlar.

Psikolojik iklim aynı zamanda James ve James (1989) tarafından çalışma çevresinin bireyin refahı üzerindeki etkisini bireysel algılaması olarak tanımlanmıştır.¹⁷³ Per Eisele ve Alessia D'amato tarafından İsveç'deki hastanelerde çalışan, 345 hemşire ve 264 sağlık çalışanı toplam 599 kişiyle gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik iklim ile iş sonuçları arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışını aracı olarak gören bir modeli test etmek istenmiştir. Araştırmada, psikolojik iklimi 10 boyut ile açıklayan Majer_D'Amato Örgütsel Anketi 10 (Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M_DOQ10)) ölçeğinin İsveççe versiyonu kullanılmıştır.¹⁷⁴

Per Eisele ve Alessia D'amato da çalışmalarının sonucunda, olumlu psikolojik iklimin, yüksek performans odaklı örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmek için önemli bir değer olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacılar, aynı

¹⁷² A.e., ss. 60-64

¹⁷³ Per Eisele, Alessia D'amato, "Psychological Climate And Its Relation To Work Performance And Well-Being: The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior (OCB)", **Baltic Journal Of Psychology**, C. XXII, No:(1,2), 2011, s.5

¹⁷⁴ A.e., s.,10

zamanda, sağlık çalışanlarına iyi hizmet sağlanmasının onların refah derecelerini yükselteceğini; bu sayede çalışanların kendine güvenlerini arttırabileceğini, iş vreleriyle ilgili algılarını iyileştireceğini ileri sürmüşlerdir.¹⁷⁵

Soumendu Biswas ve Arup Varma ise, psikolojik iklimin performans üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ara değişkenler olarak değerlendirmişlerdir. Araştırma, Hindistan'da üretim ve hizmet sektöründe çalışan st düzey ve müdür konumunda bulunan kişiler arasında gerçekleştirilmiş; insan kaynakları departmanları aracılığıyla bireylere ulaşılmış, araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmış ve toplamda 357 kişinin katılımıyla araştırma gerçekleşmiştir.¹⁷⁶

Pattanayak (2002) “Dinamik ve büyüme odaklı olmak isteyen her örgüt, insan kaynaklarının gelişimine dikkat etmelidir” demiştir. Bu bağlamda, Hintli firmalarda insan kaynakları uygulamaları küresel eğilimleri takip etmekte, çalışanların kendilerini örgütle daha çok özdeşleştirdikleri ve iş tatminlerinin yüksek olduğu olumlu iklimler sağlama eğilimindedirler. Bir başka deyişle, Hindistan'da insan kaynakları uygulamaları, günden güne işyeri vresiyle ilgili bireysel çalışan algılarının iyileştiği, kısaca olumlu psikolojik iklim algıları yaratarak gelişmektedir.¹⁷⁷

Çalışma tutumları ve davranışları örgütsel performans sonuçları için temel olduğundan, çalışanların iş vresi algılarının değerlendirilmesi zorunludur. Çalışanların olumlu tutumları, yaygın olarak örgütün çalışanların iyiliğine ve çalışanın örgüte yaptığı katkıya değer vermesine dayanmaktadır. Bunun gibi göstergeler, örgütsel değerlerin örgütün insan kaynakları yönetim iklimini oluşturan insan kaynakları yönetim uygulamaları, süreçleri ve sistemlerinde ortaya çıkmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminin “...ilişkilere ön ayak olma, geliştirme, harekete geçirme, yaygınlaştırma becerisi...” örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı

¹⁷⁵ A.e., ss.,15-16

¹⁷⁶ Soumendu Biswas, Arup Varma, “Psychological Climate And Individual Performance In India: Test Of A Mediated Model”, **Employee Relations**, C. XXIX, No:6 2007, s. 669

¹⁷⁷ A.e., s. 666

yaratmasına katkıda bulunmaktadır. Barney (2007) bu ilişkilerin, örgütsel çıktılar üzerindeki çıkarımları ve sunduğu rekabet avantajı, örgütsel kültür ve iklim ile kökleştiği için sabit olarak değerlendirildiğini ileri sürmektedir.¹⁷⁸

Rao ve Abraham (1986) bir örgütte gelişimsel insan kaynakları iklimini (**human resource development climate**), örgütteki gelişimsel iklimle ilgili çalışanlarının algısı olarak tanımlamaktadırlar. Gelişimsel insan kaynakları iklimi, çalışanlara en önemli kaynak olarak davranma, çalışanların yeteneklerine inanma, açık iletişim kurma, risk almayı destekleme, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını görebilmeleri için çaba gösterme, genel güven ve işbirliği iklimi oluşturma, destekleyici personel politikaları ve destekleyici gelişimsel insan kaynakları iklimi uygulamaları gibi özelliklere sahiptir. İdeal bir gelişim iklim seviyesi, gelişimsel insan kaynakları iklimi faaliyetlerini gerçekleştirmek için esastır.¹⁷⁹

Hindistan’da çağdaş insan kaynakları stratejileri işlevsel bir dayanışmayla takım çalışmasını ve gelişmeyi teşvik etmektedir. Bu bağlamda Krishna (1990), insan kaynakları birimlerinin her bir çalışanın motivasyon ve bağlılık seviyelerinde çok önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Biswas ve Varma’nın araştırmalarının sonucu da psikolojik iklimin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileriyle bu görüşü destekler niteliktedir.¹⁸⁰

Araştırmacılar araştırmalarının sonucunda, psikolojik iklim algısının bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu; psikolojik iklim algısının bireyin iş tatmini derecesinde de anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu; örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde anlamlı ve olumlu

¹⁷⁸ Endah Ibrahim, Carolyn Dickie, “A Conceptual Model Of The Human Resource Climate Dimensions That Influence The Development Of Workplace Relationships”, **Research And Practice In Human Resource Management**, C. XVIII, No: 2, December 2010, S. 54

¹⁷⁹ Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar, Mukesh Kumar Barua, “HRD Climate And Occupational Self- Efficacy As Predictors Of Employee Engagement”, **Review Of Management**, C.I , No: 3, September 2011, s.17

¹⁸⁰ Soumendu Biswas, Arup Warma, “Psychological Climate And Individual Performance In India: Test Of A Medated Model”, **Employee Relations**, C. XXIX, No:6, 2007, ss.671- 672

bir etkisi olduğunu ve son olarak bireyin iş tatmininin de performans üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.¹⁸¹

Şirketin iş çevresi özelliklerinin çalışanların bilişleri, tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu uzun süreden beri bilinmektedir. Örgütsel performansı ve performansı belirleyici öğeleri ortaya çıkarmak için bu alanda birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte, literatürde iklimin performans üzerindeki olası ayırt edici etkilerinin incelendiği çok fazla çalışma bulunmamaktadır.¹⁸²

Psikolojik iklimin bireyin performansı ile ilişkili olması, bireyin iş çevresiyle ilgili algılarının davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak, olumlu psikolojik iklimin yüksek performansa yönlendireceği, dolayısıyla bireyin sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceği söylenebilir. Bu söylem, bu çalışmanın temel varsayımı olan psikolojik iklim ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu ile aynı yöndedir.

2.4 Sosyal Kaytarma- Psikolojik İklim İlişkisi

Birey günlük yaşantısını sürdürürken çevresini değerler, fiziksel ve sosyal olayları kendince algılar ve algıladıklarından etkilenir. Başka bir deyişle çevreden etkilenir, algıladıklarına göre davranışlarını belirleyerek yeni davranışlar üretir.¹⁸³ Algının davranışlar üzerindeki etkisini açıklayan bu tanım, psikolojik iklim algısının sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisini açıklamada da temel oluşturmaktadır. Psikolojik iklim çalışanın örgütsel çevresiyle ilgili algılarıdır. Birey bu algılara bağlı olarak davranışlarını belirler. Sosyal kaytarma davranışı ise bireyin grup içinde olduğunda bireysel olarak gösterdiği performanstan daha azını göstermesidir. Bu davranışın nedenleri incelendiğinde ise çalışanın işi ve çevresi ile ilgili çeşitli algıların etkili olduğu görülmüştür.

¹⁸¹ A.e., ss.671- 672

¹⁸² Peter Kangis, D.Gordon, S.Williams, a.g.e., s.532

¹⁸³ İlhan Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, a.g.e., s.28

Bu bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi arasında ilişki olacağı öngörülmüştür. Bu ilişkinin öngörülmesinde aynı zamanda yapılan literatür taraması sonucunda sosyal kaytarma ve psikolojik iklim alanında yapılan çalışmalarda, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında psikolojik iklimin alt boyutları olarak değerlendirilen bazı faktörlerin muhtemel etkisi etmen olmuştur. Örneğin, yapılan çalışmalarda çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde sebeplerden birinin teşhis edilebilirlik olduğu, bireyler işe katkılarının teşhis edilebilir olduklarını hissedemediklerinde yeteri çabayı göstermedikleri belirlenmiştir. Bireyin, grubun büyümesine bağlı olarak daha az çaba göstermesi, teşhis edilebilirliğin önemini ortaya koymuştur. Teşhis edilebilirlik sabit tutulduğunda ise bireyin grup içindeki performansı ile bireysel gösterdiği performans arasında fark görülmemektedir.

Psikolojik iklim kavramında ise benzer olarak, bireyin örgüt ile ilgili algılarını oluşturan en önemli maddelerden biri psikolojik iklimin tanıma boyutudur. Bireyler çalışmalarının tanındığına inandıklarında yaptıkları işi anlamlı görmektedirler. Bireyin işini anlamlı algılaması motivasyonunu arttırmakta bu da iş sonuçlarına yansımaktadır. Yapılan literatür taramasında da görüldüğü üzere konu üzerine yapılan araştırmalar bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Bireylerin katkıları teşhis edilebilir olmadığında, yüksek çabayı korumak için dış motivasyonun eksik kaldığı belirlenmiştir. Birey aynı zamanda yaptığı işin sonuçlarının görülmediğini düşündüğünde kendini önemsiz hissettiğini belirtmiş, önemsizlik algısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Teşhis edilebilirliğin sosyal kaytarmayı nasıl etkilediği, sosyal kaytarmaya bir başka aracı etken kişisel katılım ile açıklanabilir. Yapılan çalışmalar, çalışanların kararlara yüksek katılımını gerektiren durumlarda, iş sonuçlarının teşhis edilebilir olmadığını düşünen çalışanların, iş sonuçlarının teşhis edilebilir olduğunu düşünen çalışanlar kadar çok çalıştığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, bireyin iş süreçleri ve iş sonuçlarına katkıları ile ilgili algısının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini göstermektedir.

Çalışanın bu algısı psikolojik iklimin katkı boyutu olarak tanımlanmış ve bireylerin kararlara katkı algılarının kişilerin işlerine yükledikleri anlamı arttırdığını yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Araştırmacılara göre, yöneticiler çalışanların örgüt kararlarına katılmalarını sağladıklarında, bireylerin kendilerinin örgüt için önemli olduklarına inandıkları pozitif bir psikolojik iklim yaratmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, anlamlılık algısının yüksek olması ve oluşan pozitif psikolojik iklim sonucunda bireyin örgütün hedeflerine ulaşması için daha çok katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Bireyin performansının teşhis edilebilir olduğunu bilmesinin bir yolu da bireye geribildirim sağlamaktır. Hillary'de bu konuda yaptığı çalışmasında geribildirim ve bireysel hedefler verilerek sosyal kaytarmanın ortadan kaldırılabileceğini ileri sürmüştür. 144 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında Hillary varsayımını doğrulayarak bireysel hedefler ve bireysel geribildirim verildiğinde sosyal kaytarmanın ortadan kalkabileceğini doğrulamıştır.¹⁸⁴ Birçok araştırmacı bireyin yeterlilik hissini kazanması ve örgütte değerli olduğuna inanması için performans geribildirimlerinin temel olduğu görüşündedir. Bireyin geribildirim ihtiyacı ile ilgili algısı psikolojik iklim boyutlarını inceleyen Edem K. Amenumey ve Andrew Lockwood tarafından başlı başına bir boyut olarak kabul edilirken, Brown ve Leigh tarafından destekleyici yönetim boyutunun altında incelenmiştir.

Brown ve Leigh'e göre iklimin bu boyutu çalışanların yeni fikir üretmeleri için cesaretlendirilmesi, bu yeni fikirlerden göze çarpanları hızlı bir şekilde projelendirilerek uygulamaya alınmasına yönelik üst yönetimin tutum ve davranışları ve yöneticilerin çalışanlarına iş yapış şekliyle ilgili geribildirim vermeleridir. Buna karşın, yöneticiler çalışanlara her an işi nasıl yapacaklarını söylüyor ve kendi kararlarını almalarını engelliyorsa, çalışanlar iklimi; öngörülemez, katı ve güvensiz olarak algılayacaklar, bu durum performanslarına yansıtacaktır.

¹⁸⁴ Hilary Lynn Holly, **a.g.e.**, ss.110-112

Hillary'nin çalışmasında ortaya koyduğu bir diğer konu ise çalışana bireysel hedefler verilmesi böylece çalışandan ne beklendiğine dair daha net olunmasıdır. Çalışanın işi ile ilgili bu algısını Brown ve Leigh rol açıklığı olarak tanımlamışlar, açık olmayan iş tanımları ve ön görünmeyen iş beklentileri ve durumları çalışanların psikolojik güvenlik algılarını zayıflatacağını ve bunun sonucunda ise olumlu bir psikolojik iklim yaratmanın mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği ve çalışanlardan beklenenlerin açıkça ortaya konmadığı durumlarda görevden kaçınma ortaya çıkacaktır.

Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında etken olan bir diğer neden ise görev görünürlüğüdür. Daha önce bahsedildiği üzere, görev görünürlüğü ve teşhis edilebilirlik sosyal kaytarmanın oluşmasına sebep olan çok yakın kavramlar olmakla birlikte, yapılan literatür çalışmasında iki kavramın ayrı başlıklar altında incelenmesi, bu çalışmada da teşhis edilebilirliğin ve görev görünürlüğünün ayrı başlıklar altında ele alınmasına kaynak oluşturmuştur. Görev görünürlüğü bireyin iş sonuçlarının ve gösterdiği çabanın yöneticisi ve diğer iş arkadaşları tarafından görüldüğüne dair algısıdır. Bu algı hem psikolojik iklimi sekiz boyutta inceleyen Koys ve DeCotiis tarafından hem de Brown ve Leigh tarafından tanıma boyutu olarak değerlendirilmiştir.

Jennifer M. George da sosyal kaytarma üzerine yaptığı çalışmalarından birinde görev görünürlüğü algısının etkisini incelemiş ve çalışmasını Güneybatı Amerika'da büyük bir toptancı şirketinin satış elemanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmaya katılan her bireyin unvanı aynı seçilmiş; çalışmada, sosyal kaytarma 10 maddeli bir ölçekle ölçülmüş ve bir satış elemanının çalışma ortamında diğer satış elemanları bulunduğu ne derece daha az çaba harcadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucu, hem içsel hem dışsal faktörlerin örgütsel bağlamda sosyal kaytarmayı etkilediğini ortaya koymuştur.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Jennifer M. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing", **Academy of Management Journal**, C. XXXV, No: 1, March 1992, ss.194-199

Sonuçlar, daha önce laboratuarda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (ör., Williams ve diğerleri 1991). Birey görev görünürlüğünü düşük algıladığında sosyal kaytarma daha çok ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak görev anlamlılığı ve katkısı da içeren içsel benimseme yüksek olduğunda sosyal kaytarma davranışı daha az görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda içsel benimsenin düşük sosyal kaytarmayla ilişkili olduğunu gösteren Brickner ve diğerleri (1986), Harkins ve Petty'nin (1982) yaptıkları laboratuvar çalışmalarıyla da tutarlılık göstermiştir. Tekrarlanan sonuçlar, yöneticilere önemli yönergeler sunmaktadır. Grup performansına bağlı işlerde, görev görünürlüğü düşük olsa bile, çalışanların içsel bağlılığının yüksek olmasını sağlamak, sosyal kaytarmayı engellemek için çok önemlidir. İçsel bağlılığın yüksek olması çeşitli yollarla sağlanabilir. İş yeniden tasarlanabilir veya zenginleştirilebilir.¹⁸⁶

Bireyin grup içinde daha az performans göstermesi adalet algısına da dayanmaktadır. Birey iş arkadaşının kaytardığı ve ya kaytarabileceği algısına sahip olduğunda onun yükünü kaldırmamak ve asalaklık/uyanıklık etkisinden kaçınmak için kendi çabasını da azaltmaktadır. Tsang-Kai Hung, Nai-Wen Chi ve Wan-Lin Lu yaptıkları çalışmada algılanan eş düzey kaytarmasıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak istemişlerdir. Son zamanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışı örgütsel araştırmacılar için önemli bir konu olmuştur. Üretkenlik karşıtı iş davranışı çalışanın gerek örgüte, gerek diğer üyelere zarar vermeye niyetlendiği davranıştır (örneğin; çalma, sabotaj, öfke ve sebebi olmadan devamsızlık v.b.). Bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışı performansın negatif bir açısı olarak değerlendirilmiştir.¹⁸⁷

Tsang-Kai Hung, Nai-Wen Chi ve Wan-Lin Lu yaptıkları bu çalışmada algılanan eş düzey kaytarmasının, üretkenlik karşıtı iş davranışı yaratmada etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. 184 üst ve asttan elde edilen veriler, hem kendini değerlendirme hem de üstün değerlendirmesi ile çok yönlü kaynaklardan elde

¹⁸⁶ A.e., ss.194-199

¹⁸⁷ Tsang-Kai Hung , Nai-Wen Chi, Wan-Lin Lu, "Exploring The Relationship Between Percieved Coworker Loafing And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role Of A Revenge Motive" , **Journal of Business and Psychology** , C. XXIV, No:3, September 2009, s. 257

edilmiştir. Araştırmacılar, örgüte karşı intikam dürtüsü ve eş düzeye karşı intikam dürtüsü olmak üzere iki bilişsel aracı incelemişler ve algılanan kaytarma ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmuşlardır. Araştırma sonuçlarında, çalışanların adaletsizliğin kaynağını belirlemeye çalıştıkları, eş düzeyin çalışmasını adaletsiz olarak algıladıklarında kaytarmanın nedenini örgüte veya kaytarıcıların kendilerine atfetmekte olduklarını göstermiştir. Sonuç olarak, araştırmaya göre bireyler iş arkadaşlarının kaydardıklarını algıladıklarında, üretkenlik karşıtı iş davranışında bulunmayı arttırmaktadırlar.¹⁸⁸

Daha önce bahsedilen sosyal kaytarmayı diğer etkileyen faktörler arasında olduğu gibi arkadaşının kaydardığı algısı, bireyin sosyal kaytarma davranışı göstermesinde önemli etkenlerden bir diğeri olan eşitlik algısıyla çok yakın kavramlardır. Bireyin bu algısı iklimi altı boyutta inceleyen Ryder ve Southey'nin algılanan eşitlik algısıyla açıklanabilir. Çalışan kendi katkıları ile iş sonuçları arasındaki oranı, iş arkadaşının katkısı ve kazanımları arasındaki oranla eşit algılıyorsa adaletli bir algıya sahip olacaktır. Buna ek bu tez çalışmasında gerçekleştirilen ön araştırmanın sonucu da iş yerinde herkese eşit davranılır ifadesinin psikolojik iklim algısını belirleyici nitelikte olduğu ortaya çıkarmıştır.

Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktör bireyin kendini önemsiz hissetmesidir. Weldon ve Mustari (1988) potansiyel değerlendirme eksikliğinin ve algılanan önemsizliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında katılımcılara bir işi değerlendirmek için farklı kriterler kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmada bazı durumlarda katılımcılara iş sonuçlarının tamamen belirsiz olduğu söylenirken, bazı durumlarda ise belirsizlik ile ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir.¹⁸⁹

Araştırma sonucunda, belirsizlik durumunda katılımcılar tarafından algılanan değerlendirme olasılığı daha düşük olmuştur. Bununla birlikte araştırmacılar gruptaki kişi sayısı ile ilgili olarak, hem iş sonuçlarının belirsiz olduğu, hem de iş sonuçlarının

¹⁸⁸ A.e., ss.261-262, 265- 266

¹⁸⁹ Debra R. Comer, a.g.e., s.652

belirsizlik durumu ile ilgili bilgi verilmediği koşulda; bazı katılımcılara yalnız çalıştıkları, bazılarına eşli çalıştıkları, bazılarına ise 15 kişi ile beraber çalıştıkları bilgisini vermişlerdir. Araştırma sonuçları; 15 kişi ile birlikte kararlarının değerlendirileceğini düşünen katılımcıların yalnız ve eşli çalışanlara kıyasla daha kolay karar alma süreçleri kullandıklarını ortaya koymuştur. Eşli çalışanlar ile bireysel çalışanlar arasında ise bir performans farkı gözlemlenmemiştir.¹⁹⁰

Deney sonrası yapılan anketin sonuçlarına bakıldığında ise, Weldon ve Mustari 16 kişilik grubun üyesi olan bireylerin gruba katılımlarının bir zaman kaybı olduğunu daha yoğun bir şekilde hissettiklerini ve ürettikleri iş sonuçlarının diğerlerinin yaptıklarının tekrarı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, eşli çalışanlara iş sonuçlarına bireysel katkılarının ölçülemediği söylendiğinde, kişisel katkının ölçümü ile ilgili hiçbir bilgi verilmediği duruma kıyasla çalışanların daha az çaba sarf ettiği görülmüştür. Bu durum, değerlendirilme olasılığının belirsiz olduğunda bile, birey görevi tamamlamak için kendini gerekli ve önemli hissettiğinde sosyal kayırmadan kaçınabileceğini ortaya çıkarmıştır.¹⁹¹ Bu araştırmanın da gösterdiği gibi bireydeki önemsizlik algısı temelde bireyin katkılarının görülmeyeceğine dair algısından kaynaklanmaktadır.

Görevlerin birbirine bağımlı olması da sosyal kayırmamanın ortaya çıkmasında önemli etkenlerden biridir. Özellikle, toplanmış görevlerin birbirine bağımlılığında, grup performansı bireylerin yaptıkları katkıların bir toplamı olarak alındığından, bireyin görev görünürlüğü ve teşhis edilebilirliği çok düşüktür. Bu durum psikolojik iklimin katkı boyutunu olumsuz etkilemekte ve olumlu bir psikolojik iklim oluşmasını engelleyeceği öngörülmektedir.

Şu ana kadar sosyal kayırma davranışını ortaya çıkaran faktörler belirtilmekle birlikte, grup sargınlığı sosyal kayırmayı engelleyen faktörler arasında yer almaktadır. Willams(1981), yaptığı çalışmasında sargın grupların kayırma etkisini azalttığını ortaya koymuştur. Willams ve Karau yaptıkları ilk deneyde 30 sekreterlik

¹⁹⁰ A.e.s,652

¹⁹¹ A.e., s.653

öğrencisinden oluşan katılımcı grubuna bir yazma görevi vermişlerdir. Bazı denemelerde katılımcılara iş sonuçlarının bireysel olarak değerlendirileceği, bazı denemelerde ise iş sonuçlarının diğer üç kişiyle birlikte toplam olarak değerlendirileceği belirtilmiştir. Buna ek olarak grup denemelerinde, katılımcıların yarısına diğer üç kişinin arkadaşı olduğu söylenmiş (sargın koşul) katılımcıların diğer yarısına ise iş sonuçlarının birleştirileceği diğer üç kişinin adı verilmemiştir (sargın olmayan koşul). Williams ve Karau sargın gruplarda sosyal kaytarma eğiliminin belirgin derecede azalacağını varsaymışlardır.¹⁹²

Araştırmanın sonucunda, araştırmacıların öngördüğü gibi kaytarma davranışı katılımcılar birbirine yabancı olduğunda (düşük sargınlık durumunda) ortaya çıkmış bununla birlikte, katılımcılar arkadaş olduğunda (yüksek sargınlık durumunda) sosyal kaytarma ortadan kalkmıştır. Karau ve Williams (1997) yaptıkları ikinci deneyde ise, 174 psikolojiye giriş öğrencisiyle farklı cinsiyetlerden eşli gruplar oluşturmuşlardır. Bazı gruplar arkadaş gruplarından, bazı gruplar ise yabancıardan oluşmuştur. Katılımcılara bir fikir yürütme görevi verilmiş bazen toplu halde çalışılan ancak işbirliğine dayanmayan koşullarda bazen de işbirliğiyle çalışmalarını istenmiştir.¹⁹³

Araştırma sonucunda, ilk deneyde olduğu gibi araştırmacılar grup sargınlığının sosyal kaytarmayı azalttığını belirtmişlerdir. Sargın olmayan gruplarda grup üyeleri kolektif çabalarını azaltmakta ve sosyal kaytarma davranışı göstermekte, sargın grup üyeleri ise tersine toplu halde çalışan ancak işbirliğine dayanmayan gruplarda da işbirliğiyle çalışan gruplarda da eşit derecede çok çaba göstermektedirler.¹⁹⁴

Grup içinde bireylerin birbirleri arasındaki iletişimi psikolojik iklim algılarının iş grubu ve sosyal çevre özellikleri boyutunu oluşturmaktadır. James ve arkadaşları tarafından sosyal etkileşim olarak açıklanan bu boyut çalışanların birbirleri ile iletişimden doğan etkileşimi vurgulamaktadır. Buna ek olarak, bu tez çalışmasında

¹⁹² Steven J. Karau, Kipling D. Williams, "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. I, No: 2, 1997, s.165

¹⁹³ A.e., ss.165-168

¹⁹⁴ A.e., ss.165-168

psikolojik iklim ile ilgili yapılan ön araştırmada iş yerinde çalışanlar arasında iletişimin psikolojik iklimin belirleyicilerinden olduğu ortaya konmuştur. Bu psikolojik iklim boyutunun sosyal kaytarma davranışında etken olduğunu gösteren bir çalışmada Seven J. Karan ve Abdal Moneim M.K. Elsaid tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, grup hakkındaki düşünceler ile ilgili yaptıkları çalışmada grup hakkında olumlu düşünceye sahip bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermediklerini belirtmişlerdir.

Çalışanın sadece gruptaki diğer bireyler ile ilgili düşünceleri değil aynı zamanda yöneticisi ile ilgili algıları da bireyin sosyal kaytarma davranışı göstermesinde etkilidir. Sosyal kaytarma davranışını etkileyen teoriler arasında Lider Üye Etkileşim teorisinin de açıkladığı gibi lider üye arasındaki etkileşimin yüksek olduğu durumlarda, bireylerin yüksek çaba ve performans gösterdiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu psikolojik iklim boyutlarını inceleyen çoğu araştırmacı tarafından belirleyici bir boyut olarak görülmüş ancak farklı isimlerle tanımlanmıştır. Brown ve Leigh bu boyuttan destekleyici yönetim olarak bahsederken, James ve arkadaşları psikolojik iklimin bu boyutunu lider davranışları, Kopelman, Brief ve Guzzo yönetimin nemi, Davidson ise lider desteği olarak ifade etmişlerdir. Koys ve DeCotiis ise bu boyutu destek ve değişimin ve yaratıcılığın desteklenmesi olarak iki alt boyutta incelemişlerdir.

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim algısının aynı etkenlerden etkilenmesi, bu iki kavram arasında bir ilişki olabileceği varsayımını ortaya koymuş ve bu tez çalışmasının konusunu oluşturmuştur. Çalışmanın nc bölümünü oluşturan araştırma bölümünde sosyal kaytarma davranışının psikolojik iklim algısı ve psikolojik iklimin alt boyutlarıyla olan ilişkisi ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE PSİKOLOJİK İKLİM İLİŞKİSİ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu, Amacı, Önemi

3.1.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bireylerin grup içinde ve bireysel çalışmalarda örgüte olan katkıları çeşitli değişkenlere bağlı olarak değişmektedir. Bu farklılık; grubun büyüklüğü, grup bağlılığı, işlerin birbirine olan bağlılığı, bireyin yaptığı işin üstleri ve diğerleri tarafından fark edilmesi, işin birey için anlamlı olması, bireyin kendisi veya diğerleri tarafından değerlendirilmesi ve bireyin kendini diğerleriyle karşılaştırdığında algıladığı eşitlik kadar, bireyin çalıştığı ortama dair tüm algılamalarından etkilenmektedir.

Çalışan bireysel çalışmalarında yapacağı işin daha net bir şekilde görülmesi, başkaları tarafından değerlendirilme endişesi, başarı veya başarısızlığın yalnız kendisine atfedilmesi gibi nedenlerle görevini gerçekleştirirken belirli bir çaba içindedir. Bu çabanın büyüklüğü ise, bireyin motivasyonunu etkileyen tüm faktörlerden etkilenmektedir.

Grup içinde çalışan bireylerin davranışları ise birbirleriyle etkileşim içindedir. Bireyler grup içinde diğerlerinin kendileri kadar çalışmadığı veya onlar kadar çalışsalar bile daha yüksek ücret ve ödüllendirme aldıkları algısına sahiplerse kendi çalışmalarını azaltma ve yeteri kadar çaba göstermeme yoluna gidebilmektedirler. Sonuçta, grup olarak harcanan ortalama çaba, bireysel çabaların toplamından daha az olmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı olarak adlandırılan bu davranış biçiminin nedenlerinden biri, bireyin kendisini diğerleriyle karşılaştırdığında edindiği eşitsizlik algısıdır.

Bireylerin örgütsel çevreleriyle ilgili algılarının bütünü ise psikolojik iklim kavramını ortaya çıkarır. Bireyin iklim algılamaları, çalışanın davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Rol açıklığı, örgütte çalışanı destekleyen bir liderin olması, örgüt politikalarının çalışanın kararlara katılmasına izin vermesi, örgütte eş düzeyler ve üstler arasında bilgi alışverişi ve etkileşim olması, bireyin yaptığı işlerin değerlendirilmesi ve çalışanın yaptığı işin diğerleri tarafından görülmesi bireyin örgüt çevresini değerlendirmede göz önünde bulundurduğu psikolojik iklimi oluşturan alt boyutlar arasında sayılabilir. Bireyler bu alt boyutlar doğrultusunda, iş çevresinin kendilerine faydalı olup olmadığıyla ilgili bir sonuca ulaşır ve davranışlarına buna göre yön verirler.

Türk literatürü açısından nispeten yeni konular olan bu iki kavram, bu araştırmanın konusu olarak belirlenmiş; sosyal kaytarma davranışı, çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili bireysel görüşlerini yansıtan psikolojik iklim kavramı ve psikolojik iklimin her bir alt boyutunun sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi incelenerek, sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkışında psikolojik iklimin rolü belirlenmek istenmiştir.

Bu genel konu başlığı altında araştırmada öncelikli olarak araştırmanın değişkenlerine ilişkin frekans dağılımları incelenmektedir. Araştırmada, yöneticilerin çalışanlarını değerlendirdiği sosyal kaytarma ölçeğinde ve çalışanların çalıştıkları örgütü bütünüyle değerlendirdikleri psikolojik iklim ölçeğinde her bir ifade için verilen cevaplar frekans dağılımlarına göre ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bunlara ek olarak, demografik özelliklere ait frekans dağılımları da incelenmiştir. Frekans dağılımlarının akabinde, araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakılarak, değişkenlere ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Araştırmada tanımlayıcı istatistiklerin ardından hipotezlere ilişkin sonuçlara geçilmiş öncelikli olarak sosyal kaytarma ile psikolojik iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna ek olarak sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin yedi alt boyutu; katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade edebilme, fiziksel/psikolojik

sağlık alt boyutları arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmada son olarak sosyal kaytarma davranışının demografik özelliklere göre oluşturulan gruplar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu çalışmada esas amaç, sosyal kaytarma davranışı ve psikolojik iklim arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken; “güçlü bir psikolojik iklim sosyal kaytarma davranışını azaltır veya ortadan kaldırır mı?” sorusuna cevap aramaktır. Amaçlanan, bireylerin davranışlarında belirleyici olabilen psikolojik iklim algıları ile sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkması arasındaki ilişkiyi bu çalışmayla ortaya koyabilmektir. Buna ek olarak çalışmada psikolojik iklimin alt boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırmada aynı zamanda belirlenen demografik özelliklere göre oluşturulan sınıflandırmalarda;

-cinsiyet

-yaş

-medeni durum

-çocuk

-eğitim durumu

-iş unvanı

-bu unvanda çalışma süresi

-mevcut işletmede çalışma yılı

-mevcut yöneticiyle çalışma süresi

-toplam çalışma yılı

-günde fiili çalışma süresi

-ekipteki kişi sayısı

-işletmede çalışan sayısı

-iş kolu

- performans yönetim sistemi

sosyal kaytarma davranışının görülmesinde bir farklılaşma olup olmadığı ortaya konmak istenmektedir.

Bireylerin olumlu algıladıkları iklimlerde benimseme, iş tatmini ve motivasyon daha yüksek olduğundan sosyal kaytarma davranışının güçlü psikolojik iklime sahip iş ortamlarında ortaya çıkmaması beklenmektedir. Bu doğrultuda güçlü psikolojik iklimler yaratarak sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılabileceği ve böylece verimliliğin arttırılabileceğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Buna ek olarak, araştırma konusu olan, sosyal kaytarma ve psikolojik iklimin ilişkisini ortaya koyarak Türk literatüründe nispeten yeni iki kavram ile literatüre bir katkı sağlamak amaçlanmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Önemi

Grup çalışması, günümüzde yaygın olarak kullanılan bir çalışma sistemidir. Grup çalışmasında esas alınan, gruptaki her bireyin üstüne düşen görevi tam olarak gerçekleştirmesi ve bundan doğan sinerji ile bireylerin yalnız gerçekleştiremeyecekleri iş sonuçlarına grup içinde çalışarak ulaşabilmeleridir. Bu açıklamadan yola çıkarak, grup çalışması olumlu değerlendirilebilir. Ancak grup çalışmaları her zaman yüksek verimlilik ile sonuçlanmamaktadır.

Bireylerin grup içinde, başkalarının varlığına güvenerek üstlerine düşen görevi tam olarak gerçekleştirmemeleri ve ya iş sonuçlarına katkılarının diğerleri tarafından fark edilmeyeceğini düşünerek çaba göstermemeleri, verimliliği düşüren grup çalışmasıyla ortaya çıkan olumsuz davranışlardır. Sosyal kaytarma olarak adlandırılan bu davranışlar, literatürde son zamanlarda ilgi çeken bir konu başlığının içeriğini oluşturmaktadırlar. Kısaca, bireylerin grup çalışmasında, yalnız çalışmalarına oranla daha az çaba göstermeleri olarak tanımlanan sosyal kaytarma kavramı, hangi durumlarda grup içinde verimliliğin azaldığına ışık tutması açısından önemli bir konudur.

Çalışanların örgütleri ile ilgili düşünceleri ve tutumlarını belirleyen faktörler uzun yıllardır incelenmekle birlikte, psikolojik iklim kavramı Türk literatürü açısından

nispeten yeni bir kavramdır. Uzun süre iş tamini ile iç içe değerlendirilen psikolojik iklim, iş tatmininden farklı olarak bir değerlendirme değil, bir tanımlamadır ve bireyin örgütüyle ilgili algılarının bütünüdür. Bireyin algıları, tutumlarında belirleyici olabildiğinden psikolojik iklim kavramının incelenmesi, iş yaşamında çalışanların tutumlarını öngörebilmek açısından önem taşımaktadır.

Yapılan literatür taramasında sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerle ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır, ancak bireyin tutumlarında belirleyici olabilen psikolojik iklim kavramıyla ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu tez çalışmasında diğerlerinden farklı olarak, bireylerin grup içinde daha az çaba gösterme eğilimi olan “sosyal kaytarma davranışı” ile bireyin örgütsel çevresiyle ilgili bireysel algılarının bütünü olan “psikolojik iklim” kavramı birlikte ele alınarak, aralarındaki ilişki incelenmektedir. Ayrıca her iki kavramın da Türkiye’de yeterince incelenmemiş olması, Türk literatürüne katkı sağlaması açısından, bu araştırmanın bir diğer önemini oluşturmaktadır.

Araştırmada ele alınan hem sosyal kaytarma, hem de psikolojik iklim kavramı örgütsel hedefler ve verimlilik açısından önemli kavramlardır. Olumlu psikolojik iklim algılarının bireyi örgüt için olumlu davranışlara yönlendireceği düşünülmektedir. Ayrıca sosyal kaytarma davranışına neden olan faktörlerin incelenmesi grup içinde verimsizliğin nedenlerinin belirlenmesini sağlamakta ve böylece gerekli önlemlerin alınabilmesi için kaynak oluşturması açısından önem taşımaktadır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın –örnek bakımından- kapsamı belirlenirken işyeri büyüklüğü esas alınmıştır. Sosyal kaytarma davranışının küçük ölçekli işletmelerde farklı şekillerde değerlendirilmesinden dolayı, kapsam belirlenmesinde öncelikli etken işyeri büyüklüğü olmuş ve araştırma orta ve büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada küçük ölçekli işletmeleri orta ve büyük ölçekli işletmelerden ayırt edebilmek için KOSGEB'in belirttiği esaslar kaynak alınmıştır. KOSGEB'in küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkındaki yönetmelikte, orta ölçekli işletmeleri büyük ölçekli işletmelerden ayıran, kişi sayısı kriter alındığında orta ölçekli çalışanın 50den fazla 250 çalışandan az çalışana sahip olmasıdır.¹

Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında grup sayısının en önemli faktörlerden biri olduğu literatürde çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda, bireyler içlerinde buldukları grupta kişi sayısı arttıkça kendi görev görünürlüklerinin düştüğünü, yaptıkları iş sonuçlarının teşhis edilebilirliğinin zorlaştığını düşünmüş ve kendilerini önemsiz hissetmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda, bu çalışmada da kişinin çalıştığı işletmenin orta ve ya büyük ölçekli olmasının kişinin sosyal kaytarma davranışı göstermesinde rol oynayacağı düşünülmüştür. Buna ek olarak, yapılan literatür çalışmasında Manning tarafından küçük ölçekli işletmelerde sosyal kaytarmanın farklı bir ölçekle ölçülmesi gerekliliğinin vurgulaması bu çalışmada küçük ölçekli işletmelerin değerlendirilmeye alınmamasında kaynak oluşturmuştur.

Tez çalışması kapsamında ulaşılan 64 işletmenin %54ü orta ölçekli, %46sı ise büyük ölçekli işletmelerdir. Bu veriye ek olarak %25i mal üretiminde %75i hizmet üretiminde çalışan işletmelerden oluşmaktadır. Mal üreten işletmeler, tarım inşaat ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren ve fiziksel mal üreten işletmelerdir. Hizmet üreten işletmeler ise doğrudan doğruya hizmet üretimi ve satışı ile uğraşan işletmelerdir. Ulaştırma, mali kurumlar, turizm ve mali müşavirlik gibi çeşitli diğer serbest meslekler bu gruba girerler.² Sosyal kaytarma davranışı bireyin işi anlamlı algılaması, iş ve çevre özelliklerinden de etkilendiğinden, bu araştırmada sosyal kaytarma davranışının bireylerin üretim veya hizmet alanında çalışmalarına göre farklılık göstereceği beklenmektedir.

¹ (çevrimiçi) http://www.kosgeb.gov.tr/UserFiles/File/kobi_tanimi.pdf , 10.05.2014

² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008, s.40

Araştırma sadece beyaz yakalı çalışanlar arasında gerçekleştirilmiş, araştırma kapsamının belirlenmesinde işgörenlerin görevlerine göre yapılan bu ayırım da göz önüne alınmıştır. Mavi yakalı çalışanlar genel olarak farklı bir ücret ve performans sistemine sahip olabileceklerinden (örneğin parça başı ücret sistemi ile çalışan bir mavi yakalının), sosyal kaytarma davranışında bulunması öngörülmektedir. Bununla birlikte, beyaz yakalı çalışanlarda ise özellikle iş sonuçlarının toplanarak değerlendirildiği, bireysel katkıların sonuçları net görülemediği durumlarda, çalışanların şahsi katkıları değerlendirilemediği için birey hem eşitsizlik algılayabilmekte hem önemsizlik hissedebilmekte ve bunların sonucu olarak da sosyal kaytarma davranışı gösterebilmektedirler.

Yapılan bu tez çalışmasının ana kütesine İstanbul ilinde faaliyet gösteren tüm orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanların alınması düşünülmüştür. Çalışma evreni ise kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiştir. Araştırmanın başlangıç aşamasında, beyaz yaka çalışana sahip orta ve büyük ölçekli belirli firmalarla görüşülmüş, takiben araştırma sürecinde araştırma için gidilen her yeni firma, araştırmacıyı uygun özellikleri taşıyan bir başka firmaya yönlendirmiştir. Bu sayede toplamda 64 firma ve 695 çalışana ulaşılmıştır.

Araştırma sürecinde her firmaya şahsen gidilmiş ve çalışanların doldurduğu ölçeklerle yöneticilerin doldurduğu ölçeklerin doğru eşleşmesine yüksek özen gösterilmiştir. Araştırmada çalışanlardan psikolojik iklim ölçeğini doldurmaları istenerek onların işleri, iş çevreleri genel olarak örgütleriyle ilgili bilgi toplanmıştır. Buna ek olarak, her çalışanın üstü ile görüşülerek o çalışan için sosyal kaytarma ölçeğini doldurması istenmiş ve ölçekler eşleştirilmiştir. Süreçte çoğunlukla önce yöneticilerle görüşülmüş, sonra onların belirlediği astlara ölçekler dağıtılmıştır.

Astlardan gelen anketlerde özellikle rahat kendilerini ifade edebilmeleri için isim sorulmamış ancak daha sonra çalışmada veri analizinde olabilecek bir karışıklığı engellemek için bir kodlama yapılmıştır. Çalışmada toplamda 96 yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmanın gerçekleşmesinde öncelikle yöneticilerle görüşülmesi,

hem uygulama açısından kolaylık sağlamış, hem de tek başına bireyin psikolojik iklim ölçeği değerlendirmeye alınamayacağından yöneticisi o an iş yerinde olmayan çalışanların araştırmaya katılmaları engellenmiştir.

3.3 Araştırmanın Metodolojisi

3.3.1 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında farklı sektörlerden orta ve büyük ölçekli işletmelerde sosyal kaytarma davranışının görülmesi, bu işletmelerde çalışanların kendi işletmelerine yönelik psikolojik iklim algılamaları ve araştırmada kullanılan ölçekleri yanıtlayarak araştırmaya katılan bireylere yönelik bilgiler elde edilmiştir. Araştırmada aynı zamanda çalışanların iş özelliklerine ve araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerin organizasyon şemalarına dair bilgiler de toplanmıştır. Araştırma hakkında bilgi toplanan değişkenler şu şekilde sıralanmıştır:

- Sosyal Kaytarma
- Psikolojik İklim
- Psikolojik iklimin alt boyutları:
 - Rol açıklığı
 - Katkı
 - Tanıma
 - Kendini ifade edebilme
 - İşin zorlu olması
 - Destekleyici yönetim
 - Fiziksel ve psikolojik sağlık
- Demografik özelliklere ilişkin değişkenler:
 - Çalışanın cinsiyeti
 - Çalışanın yaşı
 - Çalışanın medeni durumu
 - Çalışanın çocuğu olup olmadığı, varsa kaç çocuğu olduğu

- Çalışanın eğitim durumu
- Çalışanın çalıştığı iş unvanı
- Çalışanın kaç senedir bu unvanda çalıştığı
- Çalışanın kaç senedir o an bağlı bulunduğu işletmede çalıştığı
- Çalışanın kaç senedir o an bağlı bulunduğu üstüyle çalıştığı
- Çalışanın toplam iş hayatı
- Çalışanın günde fiili olarak kaç saat çalıştığı

Bunlara ek olarak,

- İşletmede kaç kişi çalıştığı
- Ekipte kaç kişi çalıştığı
- İşletmenin iş kolu
- İşletmede düzenli yapılmakta olan bir performans yönetim sisteminin varlığı

Sonuç olarak araştırmada; çalışanların sosyal kaytarma davranışını gösteren ve çalışanların psikolojik iklimlerini gösteren iki temel değişken, bunlara ek olarak psikolojik iklimin alt boyutlarını oluşturan 7 değişken ve demografik özelliklere ait 15 değişken olmak üzere toplamda 24 değişken bulunmaktadır.

3.3.2 Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada, temel olarak çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermesi ile psikolojik iklim algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca psikolojik iklim algısının alt boyutlarını oluşturan;

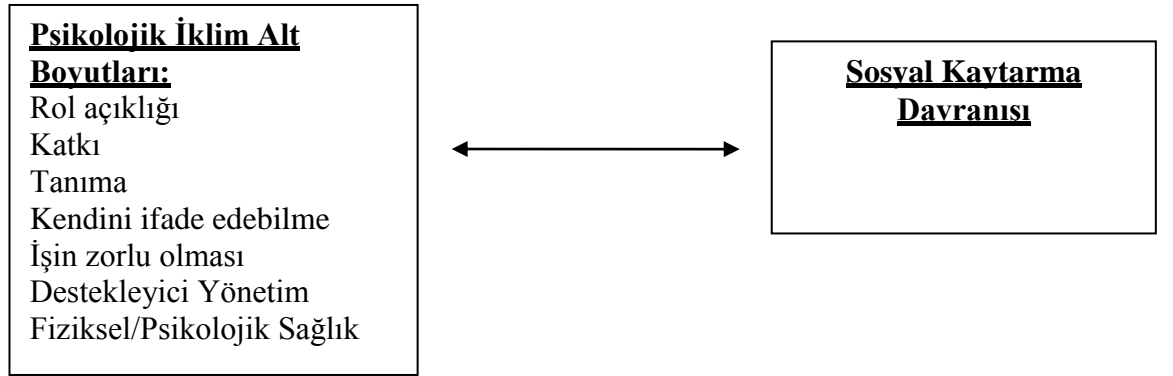
- rol açıklığı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki,
- katkı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki,
- tanıma ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki,
- kendini ifade edebilme ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki,
- işin zorlu olması ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki,
- destekleyici yönetim ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki ve,

- fiziksel/ psikolojik sağlık boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın modelini oluşturmuştur.

Model ideal bir ortamın temsilcisi olup temsil ettiği sisteme oranla daha yalındır. Model, yalnızca önemli görülen değişkenleri içine alacak şekilde gerçek durumun özetlenmiş halidir.³ Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

Bağımsız Değişkenler

Bağımlı Değişken



Şekil 9- Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi yukarıda görüldüğü şekildedir. Araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu haliyle araştırmanın modelini; amacı mevcut olan problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri, değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak olan tanımlayıcı araştırma olarak nitelendirmek mümkündür.⁴

Araştırma orta ve büyük ölçekli işletmelerde, farklı iş kollarında çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermesi ve bu çalışanların örgütleriyle ilgili algılarını oluşturan psikolojik iklim ile ilgili birey düzeyinde veri toplanarak

³ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 18. Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2008, s.76

⁴ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 8. Basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s.252

gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler, her bir işletmede bir veya birkaç yönetici ve onların astlarından toplanmış, araştırmanın gerçekleştirilmesinde belirli bir görev veya departman ayırımına gidilmemiştir.

3.3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada temel varsayım olumlu psikolojik iklimlerin sosyal kaytarma davranışını azaltacağı veya ortadan kaldıracacağı yönündedir. Bu nedenle, bu çalışmada esas olarak, bireylerin örgütün bütünü hakkındaki bireysel görüşlerini yansıtan psikolojik iklim kavramının sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi incelenmektedir. Buna ek olarak, çalışmada psikolojik iklimin alt boyutlarını oluşturan; 'katkı', 'tanıma', 'zorluk', 'rol açıklığı', 'destekleyici yönetim', 'kendini ifade etme', 'fiziksel/psikolojik sağlık' boyutlarının her birisi ayrı ayrı ele alınarak sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi incelenmektedir. Araştırmada ayrıca belirlenen demografik özelliklere göre oluşturulan sınıflandırmada, sosyal kaytarma davranışında, gruplar arası farklılık olup olmadığı da incelenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler şöyledir:

H₁: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1A}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin katkı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1B}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1C}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin zorluk alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1D}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1E}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1F}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H_{1G}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin fiziksel psikolojik sağlık alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H₂: Sosyal kaytarma davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H₃: Sosyal kaytarma davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.

H₄: Sosyal kaytarma davranışı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H₅: Sosyal kaytarma davranışı çalışanın çocuk sahibi olmasına göre farklılaşmaktadır.

H₆: Sosyal kaytarma davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H₇: Sosyal kaytarma davranışı iş unvanına göre farklılaşmaktadır.

H₈: Sosyal kaytarma davranışı unvanda sahip olduğu unvanda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₉: Sosyal kaytarma davranışı mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₁₀: Sosyal kaytarma davranışı bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₁₁: Sosyal kaytarma davranışı toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₁₂: Sosyal kaytarma davranışı günde fiili çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₁₃: Sosyal kaytarma davranışı ekipteki kişi sayısına göre farklılaşmaktadır.

H₁₄: Sosyal kaytarma davranışı işletmede çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

H₁₅: Sosyal kaytarma davranışı iş koluna göre farklılaşmaktadır.

H₁₆: Sosyal kaytarma davranışı performans yönetim sisteminin varlığına göre farklılaşmaktadır.

3.3.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri, “bir sonuca varabilmek için gerekli olan bilgi” olarak tanımlanırken, bir başka tanımda ise “anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri” olarak tanımlanabilmektedir. Araştırmada veri denince, araştırma amacını gerçekleştirmek, karar verebilmek için gerekli olan kanıtlar akla gelir.⁵

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insandır

⁵ Niyazi Karasar, **a.g.e.**, s.132

ve onlardan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri de anket yöntemidir. Anket yöntemi, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir. Deney tasarımlarında da anket veri toplama için başvurulan yöntemlerden biridir. Birincil kaynak araştırmalarında, araştırmacının kendisi veri toplama durumunda olduğundan veri toplama yönteminin seçimi daha önemli bir duruma gelir.⁶

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce yapılan literatür çalışması sonucunda araştırmada kullanılacak anketlere kaynak teşkil etmesi amacıyla iki ölçek belirlenmiştir. Anketlerin geliştirilmesi, danışman öğretim üyesinin geri bildirimleri ve diğer öğretim üyelerinin görüşleri çerçevesinde son halini almıştır.

Çalışmada bireylerin sosyal kaytarma davranışını ölçebilmek amacıyla George'un Sosyal Kaytarma Ölçeğinden yararlanılmış, orijinal ölçek araştırmaya uyarlanırken önce İngilizceden dilimize, akabinde Türkçeden İngilizceye ve tekrar İngilizceden Türkçeye çevrilerek anlam kaybının olmamasına dikkat edilmiştir. Orijinal ölçekte olduğu gibi araştırmada sosyal kaytarma 10 ifadeyle ölçülmektedir.

Araştırmada, bireylerin çalıştıkları işletmelere yönelik algulamalarını belirlemek amacıyla Brown ve Leigh tarafından geliştirilen 6 alt boyut ve 21 ifadeden oluşan psikolojik iklim ölçeğinden faydalanılmıştır. Psikolojik iklim ölçeği, çeşitli diğer araştırmacılar tarafından bazı ortak boyutlarda buluşmakla birlikte farklı alt boyutlar ile değerlendirildiğinden ve konu üzerine ülkemizde örnek oluşturacak yeterli sayıda çalışma yapılmadığından psikolojik iklimi etkileyen faktörleri doğru ölçebilmek amacıyla bir ön çalışma yapılmıştır.

Ön çalışma 44 kişiye uygulanmış ve katılımcılara psikolojik iklim açıklanarak, çalıştıkları kurumlarda psikolojik iklimlerini etkileyen faktörleri belirlemeleri istenmiştir. Çalışmada bu faktörleri belirlemek amacıyla frekans dağılımları; çalışmanın ikinci bölümünde ise her bir ifade için en çok kaçınıcı sırada

⁶ Yavuz Odabaşı, Anket Yönetimi, (çevrimiçi)
<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf> ,2 Şubat 2014

tekrarlandığını ortaya koymak amacıyla medyan değerleri incelenmiştir. Ön çalışma sonucunda Brown ve Leigh'in ölçeğinde bulunan 6 boyuta ek olarak "fiziksel ve psikolojik sağlık" olarak yedinci boyut oluşturulmuştur. Böyle bir boyutun psikolojik iklim ölçeğine eklenmesi ihtiyacının, Türkiye'de geçerli fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarının, özgün ölçeğin geliştirildiği Amerika Birleşik Devletler'indeki koşullardan farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Ön çalışma sonucunda psikolojik iklim ölçeği bu çalışmada, Brown ve Leigh'in orijinal ölçeğindeki 6 boyut ve 21 ifadeye ek olarak destekleyici yönetim alt boyutuna eklenen bir ifade ve yeni oluşturulan yedinci boyuttaki yedi ifade ile toplamda 29 ifade ile değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen psikolojik iklim ölçeğindeki soruların hangi alt başlığa ait olduğu aşağıda gösterilmektedir:

Katkı= (1, 2, 3, 4)

Tanıma= (5, 6, 7)

Zorluk = (8, 9)

Rol Açıklığı= (10, 11, 12)

Destekleyici Yönetim= (13, 14, 15, 16, 17, 18)

Kendini İfade Edebilme = (19, 20, 21, 22)

Fiziksel Ve Psikolojik Sağlık= (23, 24, 25, 26, 27, 28, 29)

Araştırmada psikolojik iklim ölçeği çalışanlar tarafından doldurulmuş ve her bir bireyin çalıştıkları işletmeyle ilgili algıları hem bütünsel hem de bu 7 alt boyutta detaylı şekilde incelenmektedir.

Araştırma gerçekleşirken, araştırmacı her bir çalışan için doldurulan sosyal kaytarma ölçeğiyle, her bir bireyin doldurduğu psikolojik iklim ölçeğini eşleştirmiştir. Bu eşleştirmenin doğru gerçekleştirilmesi için araştırmacı her bir işletmeye fiilen gitmiştir. Katılımcı işletmelerde araştırmacı öncelikli olarak araştırmayı gerçekleştireceği departmanın yöneticisiyle görüşmüş, araştırmanın konusu ve uygulamanın şekliyle ilgili bilgi vermiştir. Bazı büyük ölçekli işletmelerde ise araştırmacı insan kaynakları direktörleriyle görüşerek onların yönlendirmesi sonucu departman yöneticilerine ulaşmıştır.

Literatürde daha önce yapılan sosyal kaytarma ile ilgili çalışmalarda sosyal kaytarmanın ölçüldüğü genel olarak katılımcıya belirtilmemiş, aksi hallerde katılımcıların performans anksiyetesi yaşadıkları ve normal davranışlarını göstermedikleri görülmüştür. Bu bilginin ışığında, bu çalışmada da değerlendirmelerde herhangi bir sapma olmasını engellemek amacıyla çalışanlara araştırmanın sosyal kaytarma bölümü ile ilgili bilgi verilmemiş sadece psikolojik iklim ile ilgili açıklama yapılarak, psikolojik iklim ölçeğini doldurmaları istenmiştir.

Araştırmada çalışanların grup içinde gösterdikleri çaba ve sosyal kaytarma davranışını ortaya koyabilmek amacıyla uygulanan sosyal kaytarma ölçeğinde yöneticilerin astlarıyla ilgili ifadeler katılımlarını belirlemek için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum- 5= Kesinlikle Katılıyorum). Benzer olarak, çalışanların örgütleriyle ilgili algılarını ölçmek amacıyla çalışanlar tarafından doldurulması istenen psikolojik iklim ölçeğinde de ifadeler katılımlar 5'li Likert Ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum- 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile belirlenmiştir. Araştırma hem sosyal kaytarma ölçeğini dolduran yöneticiler için, hem de psikolojik iklim ölçeğini dolduran çalışanlar için iki bölümden oluşmuş, her iki grup için 2. bölümde demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi) ilgili sorulara yer verilmiştir.

3.3.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmada, hem çalışanların sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerini belirlemek için uygulanan sosyal kaytarma ölçeği, hem de çalışanların örgütleriyle ilgili algılarını ortaya koyabilmek için kullanılan psikolojik iklim ölçeği 5'li Likert ölçeğine göre (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Her iki ölçekte yer alan ifadeler deneklerin katılım dereceleri psikolojik iklim ölçeğindeki olumsuz ifadeler hariç, yukarıda verilen ölçeğe göre puanlanmıştır. Psikolojik iklim ölçeğindeki olumsuz ifadeler verilen cevaplar ise (Kesinlikle katılıyorum=1;

Kesinlikle katılmıyorum= 5) şeklinde “ters” olarak puanlanmıştır. Buna göre, puan yüksekliği; sosyal kaytarma ölçeğinde sosyal kaytarmanın ne ölçüde var olduğunu, psikolojik ikim ölçeğinde ise psikolojik iklimin çalışanlarca ne ölçüde “olumlu” değerlendirildiğini göstermektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, puan yüksekliği, sosyal kaytarma ölçeğinde “olumsuz”; psikolojik iklim, ölçeğinde ise “olumlu” bir durumu yansıtmaktadır.

Araştırmada verilerin analizinde Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri kullanılmış; verileri değerlendirmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirleyebilmek için korelasyon analizinden, değişkenler arasındaki etkileşimi bulmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bunlara ek olarak, bireylerin sosyal kaytarma davranışı gösterme düzeylerini ortaya koyabilmek ve psikolojik iklimi tespit edebilmek amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdemi gibi) belirtilmesi amacıyla da yine tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırmada anket çalışması ile toplanan veriler düzenlenerek **SPSS for Windows 16.0** paket programında analiz edilmiştir.

3.4 Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmanın kapsamı, hizmet ve üretim genel ayrımı doğrultusunda İstanbul ilindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırılmanın yapılmasının nedeni, araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan sosyal kaytarma davranışının küçük ölçekli işletmelerde farklı ölçümlenmesidir. Bu nedenle araştırmaya 50 ve üzeri çalışanı olan işletmeler katılmıştır.

Sosyal kaytarma davranışı grup içinde ortaya çıkan bir davranıştır. Bu araştırmada grup olarak bir departmanda çalışanlar kabul edilmiş, iş sonuçları veya hedeflerinin ortak olup olmadığı ayrıntılı olarak sorgulanmamıştır. Bu durum araştırmanın

kısıtlarında birini yaratmaktadır. Buna ek olarak, araştırma yaz aylarında gerçekleştirildiği için işletmelerde tatile çıkan çalışan sayısı çok yüksektir. Araştırmanın kapsamı gereği yöneticilerin doldurduğu sosyal kaytarma ölçeği ile çalışanların doldurduğu psikolojik iklim ölçeğinin eşleştirilmesi gerektiğinden yöneticiler sadece o an işletmede olan astları için ölçeği doldurmuştur. Bu durumun sonucu etkilemeyeceği varsayılmıştır.

Araştırmanın bir kısıtı da araştırmanın diğer temel değişkeni olan ve bireyin örgütüyle ilgili tüm algılarını ortaya koyan psikolojik iklim kavramının ölçekte bulunan ifadeler dışında farklı faktörlerden de etkilenebileceğidir. Algıyı etkileyen tüm faktörleri sorgulamak çok güç olduğundan, bu da araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Verilere ulaşmak için yararlanılan anket yönteminin, araştırma için en uygun yöntem olduğu araştırmanın varsayımları arasındadır. Bununla birlikte katılımcıların anket formlarında yer alan ifadeleri aynı şekilde anladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca araştırma verilerinin analizinde kullanılan istatistik yöntemlerinin araştırma amacına en uygun analiz yöntemleri olduğu, araştırmanın diğer bir varsayımını oluşturmaktadır.

3.5 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın bulguları ve yorumları üç alt başlıkta toplanmıştır. Öncelikli olarak katılımcılara ve işletmelerine ait demografik bulgular ilk bölümde incelenmiştir. İkinci bölümde ise, çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermesi ve psikolojik iklim algıları tanımayıcı istatistiklerle değerlendirilmiştir. Son olarak da, araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar ve değerlendirmeler, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan sosyal kaytarma ve psikolojik iklim ölçeklerinin geliştirilmesinde öncelikle yabancı literatürden yararlanılmış, konular üzerine yapılan çalışmalarda daha önce kullanılan ölçekler incelenmiştir. Sonuç olarak danışman öğretim üyesinin yönlendirmesi sonucunda bu araştırmada George'un Sosyal Kaytarma Ölçeğinden ve Brown ve Leigh'in Psikolojik İklım Ölçeğinin kaynak alınmasına karar verilmiştir.

Sosyal Kaytarma ölçeği George'un orijinal sosyal kaytarma ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuş, ölçekte yer alan 10 ifadeye sadık kalınmıştır. Uygulanan sosyal kaytarma ölçeğinin güvenirlik analizi yapıldığında ise güvenirlik değeri Cronbach Alpha: 0,920 olarak bulunmuştur. Bu değerin sosyal bilimler açısından oldukça yüksek bir değer olduğu ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

| CronBach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| 0,920 | 10 |

Psikolojik iklim ölçeğinin oluşturulmasında öncelikle kaynak olarak kullanılmasına karar verilen Brown ve Leigh'in 21 ifadeden oluşan orijinal ölçeği tercüme edilmiş, akabinde 44 kişiyle bir ön çalışma yapılarak katılımcılara psikolojik iklim tanımı yapılarak, çalıştıkları kurumlarda psikolojik iklimlerini etkileyen faktörleri belirlemeleri istenmiştir. Bu faktörler literatürde psikolojik iklim üzerine yapılan çalışmalar incelenerek oluşturulmuş ve katılımcıya bunlar dışında eklemek istediği faktörler varsa diğer seçeneği sunulmuştur. Katılımcıların hangi öncelikle bu faktörleri seçtiklerini görmek amacıyla da seçilen faktörlerin sıraya konulması istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda danışman öğretim üyesi ve tez izleme komitesinde bulunan öğretim üyelerinin fikir birliğine dayanarak orijinal ölçeğe 8 ifade daha eklenmiştir. Bu ifadelerden bir tanesi yöneticilerin geribildirim vermesi ile ilgili olduğundan orijinal ölçekte 5 ifade ile değerlendirilen destekleyici yönetim alt boyutu 6 ifadeye çıkarılmıştır. Eklenmesine karar verilen diğer 7 ifade ise 'fiziksel ve psikolojik sağlık' adı altında yeni bir alt boyutu oluşturmuştur.

Tablo 2. Psikolojik İklim Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

| CronBach's Alpha | Madde Sayısı |
|------------------|--------------|
| 0,814 | 29 |

Uygulanan psikolojik iklim ölçeğinin güvenilirlik analizi yapıldığında ise güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,814 olarak bulunmuştur. Bu değerin de sosyal bilimler açısından yüksek bir değer olduğu ve ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5.1 Demografik Bulgular

Araştırmada öncelikli olarak çalışmaya katılan 695 katılımcılığın demografik bulguları incelenmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımları

| Cinsiyet | N | Yüzde (%) |
|----------|-----|-----------|
| Erkek | 349 | 50,2 |
| Kadın | 346 | 49,8 |

Araştırmada cinsiyet değişkeninde katılımcılar arasında yaklaşık eşit bir dağılım gözükmektedir. Araştırmaya katılan 695 katılımcıdan 349'u erkek (%50,2'si) 346'sı (%49,8'i) ise kadındır.

Tablo 4. Araştırmaya katılan çalışanların yaş özellikleri

| Yaş | N | Yüzde (%) |
|-------------|-----|-----------|
| 30'a kadar | 323 | 46,5 |
| 30-39 arası | 297 | 42,7 |
| 40 ve üzeri | 74 | 10,6 |

Araştırmaya katılanların yaş aralığı değerlendirildiğinde yaşları 30'a kadar olan çalışanların araştırma örnekleminde 323 kişi ile (% 46,5) ağırlıklı olarak yer aldıkları görülmektedir. Yaşları 30- 39 arasında ise 297 çalışan (%42,7), yaşları 40 ve üzeri olan ise 74 çalışan(%10,6) bulunmaktadır. Çalışmaya toplamda 695 kişi katılmakla birlikte bir kişi yaşını belirtmemiş yüzdeler 695 kişi üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları

| Medeni durum | | |
|--------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Evli | 348 | 50,1 |
| Bekar | 347 | 49,9 |

Tablo 6. Araştırmaya katılan çalışanların çocuk sahibi olmaları

| Çocuk | | |
|----------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Çocuk sahibi olan | 258 | 37,1 |
| Çocuk sahibi olmayan | 437 | 62,9 |
| Kaç çocuğa sahip oldukları | | |
| | N | Yüzde (%) |
| 0 (olmayan) | 437 | 62,9 |
| 1 | 171 | 24,6 |
| 2 | 74 | 10,6 |
| 3 | 12 | 1,7 |

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumları yaklaşık eşit bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 348 çalışan evli (%50,1), 347 çalışan ise bekar (% 49,9) olduklarını belirtmişlerdir. Bu bilgilere ek olarak, katılımcıların %62,9'unun (437 çalışanın) çocuk sahibi olmadığı, %37,1 katılımcının ise (258 çalışan) çocuk sahibi olduğu görülmüştür. Çocuk sahibi olan çalışanlar arasında %24,6'sı (171 kişi) bir çocuğa, %10,6'sı (74 kişi) 2 çocuğa, %1,7'si (12 kişi) 3

çocuğa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri çocuk sahibi olduğunu belirtmekle birlikte kaç çocuğu olduğunu belirtmemiştir. Bu nedenle toplam çalışan sayısı 695 kişi olduğundan cevaplar %99,9 u yansıtmaktadır.

Bireylerin özel yaşamlarındaki bireysel sorumlulukları iş yaşamındaki davranışlarına da etki edebilmektedir. Bu araştırmada da çalışanların demografik özelliklerinden medeni durum, kişilerin çocuk sahibi olup olmamaları, çocuk sahibi olmaları durumunda kaç çocuğa sahip oldukları araştırmanın özellikle sosyal kaytarma değişkeni ile ilişkili olabileceği öngörölmüş ve ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları

| Eğitim durumu | N | Yüzde (%) |
|-----------------------|-----|-----------|
| Lise ve altı | 158 | 22,7 |
| Önlisans | 57 | 8,2 |
| Üniversite | 414 | 59,6 |
| Yüksek Lisans/Doktora | 66 | 9,5 |

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %22,7'sinin (158 kişi) lise ve altı düzeyde eğitim gördüğünü, geri kalan %77,3'ünün ise üniversite mezunu olduğu görölmektedir. Daha ayrıntılı incelendiğinde 57 kişi ile önlisans mezunları toplam yüzdenin %8,2'sini, üniversite mezunları 414 kişi ile % 59,6'sını, yüksek lisans/doktora mezunları ise 66 kişi ile %9,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya katılan çalışanların iş unvanı ve bu unvanda çalışma süreleri

| İş unvanı | | |
|-----------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Orta düzey yönetici | 152 | 21,9 |
| Çalışan | 543 | 78,1 |
| Bu unvanda çalışma süreleri | | |
| | N | Yüzde (%) |
| 5den az ve 5 yıl | 508 | 73,1 |
| 5 yıldan fazla | 187 | 26,9 |
| Toplam | 695 | 100 |

Araştırmaya katılarak psikolojik iklim ölçeğini dolduran çalışanların %21,9'u (152 kişi) orta düzey yöneticidir. %78,1'i ise (543 kişi) bir yöneticilik görevine sahip değildir. Bu katılımcılar arasında kaç senedir bu unvanda çalıştıkları sorulduğunda ise katılımcıların %73,1'i (508 kişi) 5 yıl veya daha az bir süredir bu unvanda olduklarını belirtirken, %26,9'u (187 kişi) 5 yıldan fazla süredir bu unvanda olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlara ne kadar süredir o işletmede çalıştıkları sorulduğunda ise sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 9. Araştırmaya katılan çalışanların o işletmede çalışma yılı

| Bulunduğu işletmede çalışma yılı | | |
|----------------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| 5 yıldan az- 5 yıl | 475 | 68,3 |
| 5 yıldan fazla | 219 | 31,5 |

Beş yıl dahil olmak üzere beş yıldan az süredir bulunduğu işletmede çalışanların yüzdesinin %68,3 (475 kişi), 5 yıldan fazla süredir çalışanların ise %31,5 (219 kişi) olduğu görülmektedir. Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız sorusuna katılımcılardan bir kişi cevap vermemiş yüzdeler toplamda 695 kişi üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 10. Araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle çalışma süreleri

| Yöneticiyle çalışma süresi | | |
|----------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| 1 yıldan az | 205 | 29,5 |
| 1-5 yıl arası | 383 | 55,1 |
| 5 yıldan fazla | 106 | 15,3 |

Çalışanlara ne kadar zamandır şu andaki yöneticileriyle birlikte çalıştıkları sorulduğunda katılımcıların %29,5'i bir yıldan az süredir o an ki yöneticisiyle çalıştığını, % 55,1'i 1 – 5 yıl arası bir süredir çalıştığını, %15,3'ü ise 5 yıldan fazla süredir o an ki yöneticisiyle birlikte çalıştıklarını belirtmiştir. Araştırmada bir kişi bu soruya cevap vermemiş yüzdeler toplam katılımcı sayısı olan 695 üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma yılları

| Toplam çalışma yılı | | |
|------------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| 5 yıldan az -5 yıl | 219 | 31,6 |
| 5 yıldan fazla -10 yıl arası | 418 | 60,2 |
| 10 yıldan fazla | 57 | 8,2 |

Araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma yılları sorulduğunda ise toplam beş yıldan az süredir iş hayatında olanlar (219 kişi) %31,5'ini; 5 yıldan fazla 10 yıl arası çalışanlar (418 kişi) %60,1'lik dilimle örneklemin en yüksek yüzdesini; 10 yıldan fazla çalışanlar ise (57 kişi) %8,2'sini oluşturmaktadır. Bu değişkene de araştırmaya katkı sağlayan toplamda 695 çalışanın 694'ü cevap vermiştir.

Çalışanlara günde fiili çalıştıkları süre sorulduğunda ise:

Tablo 12. Araştırmaya katılan çalışanların günde fiili çalıştıkları süre

| Fiili çalışılan süre | | |
|----------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| 8 saat | 313 | 45 |
| 9 saat | 222 | 31,9 |
| 10 saat ve üstü | 159 | 22,9 |

Günde fiili çalışma süresinin 8 saat olduğu belirten çalışanlar toplamın %45'ini (313 kişi) oluştururken, 9 olduğunu belirtenler %31,9'u (222 kişi), 10 saat ve üstü olduğunu belirtenler ise %22,9'unu (159 kişi) oluşturmuşlardır. Bu demografik özellikle ilgili cevaplarda bir çalışan günde fiili kaç saat çalıştığını belirtmemiştir. Çalışanların kaç kişilik gruplarda çalıştıkları yöneticilerinden edinilen demografik özellikler bilgileri sonucunda çıkarılmıştır. Buna göre:

Tablo 13. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları ekipteki kişi sayısı

| Ekipteki kişi sayısı | | |
|--------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| 10 kişi ve 10 kişiden az | 284 | 40,9 |
| 10 kişiden fazla | 411 | 59,1 |

Araştırmada 10 kişi veya daha az çalışanı olan ekiplerde çalışanların kişi sayısı 284 (%40,9), 10 kişiden fazla çalışanı olan ekiplerde çalışanların kişi sayısı ise 411'dir (%59,1). Çalışanların kaç kişilik ekiplerde çalıştıkları özellikle sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde önemli bir etkendir. Konu üzerine daha önce yapılan çalışmalarda da belirtildiği gibi gruptaki kişi sayısının artması sosyal kaytarma davranışının görülme oranını da yükseltmektedir. Bu bilgi ışığında, çalışmada da benzer sonuçlar elde edileceği öngörülmüştür.

Tablo 14. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sayısı

| Çalışan sayısı | N | Yüzde (%) |
|----------------|-----|-----------|
| 50-250 arası | 375 | 54 |
| 250 ve üzeri | 320 | 46 |

Bu sorunun cevabı da yöneticilerin cevapladığı demografik özellikler anketinden edinilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların %54'ü (375 kişi) 50-250 kişi arası çalışmanı olan işletmelerde , %46'sı (320 kişi) 250 ve üzeri çalışmanı olan işletmelerde çalışmaktadırlar. KOSGEB'in yönetmeliğinde belirtildiği gibi 50-250 kişi arasında çalışana sahip olan orta ölçekli işletmeler, büyük işletmeler ise 250 den fazla çalışana sahip olan işyerleridir. Bu bilgi ışığında çalışmaya katılan işletmelerin %54'nün orta ölçekli, %46sının ise büyük ölçekli olduğu söylenebilir.

Elimizde mevcut kütlede çalışanlar sayı olarak çok farklı sektörlere ayrıldığından çalışmada işletmeler mal üreten ve hizmet üreten işletmeler olmak üzere iki iş kolunda değerlendirilmişlerdir. Bu doğrultuda:

Tablo 15. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları iş kolu:

| İş kolu | N | Yüzde (%) |
|---------|-----|-----------|
| Hizmet | 522 | 75,1 |
| Üretim | 173 | 24,9 |

Araştırma sonucunda çalışanların 522'sinin (%75,1) hizmet alanında çalıştığı, 173'ünün ise (%24,9) üretim alanında çalıştığı görülmüştür. Son olarak yöneticilere işletmelerinde düzenli bir performans yönetim sisteminin olup olmadığı sorulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerde:

Tablo 16. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmede performans yönetim sisteminin varlığı:

| Performans yönetim sistemi | | |
|----------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Evet | 350 | 50,4 |
| Hayır | 345 | 49,6 |

Bu sonuçlara göre 350 (%50,4) çalışan düzenli bir performans yönetim sisteminin olduğu firmalarda çalışırken, 345 çalışan (%49,6) çalıştıkları firmada düzenli performans sisteminin olmadığını belirtmişlerdir. Performans yönetim sisteminin, çalışanların katkılarının görülmesini arttıracığı ve çalışanlarda eşitlik algısını yükseltmesi beklendiğinden bu çalışmada hem sosyal kaytarma davranışı hem de psikolojik iklim ile ilişkili olması öngörülmektedir.

3.5.2 Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın değişkenlerini değerlendirmek için kullanılan her bir ifadenin frekans dağılımları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmada 5'li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmakla birlikte frekans dağılımlarının yorumlanması (Katılmıyorum; Kararsızım; Katılıyorum) 3'lü yapılmıştır. Her bir ifadeye ait frekans tablosunda, ifade ölçekte kullanıldığı gibi ifade edilmiştir.

3.5.2.1 Sosyal Kaytarma İle İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 17. Sosyal Kaytarma 1.İfade Frekans Dağılımı

| Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 535 | 76,9 |
| Kararsızım | 96 | 13,9 |
| Katılıyorum | 64 | 9,2 |

Yöneticilerin astlarını değerlendirdikleri sosyal kaytarma ölçeğinde, ‘Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır’ ifadesine yöneticiler (535 kişi için) %76,9 oranında katılmamışlar; (96 kişi için) %13,9 oranında kararsız kalmışlar; (64 kişi için) %9,2 oranında ise astlarının sorumluluktan kaçacağını belirtmişlerdir.

Tablo 18. Sosyal Kaytarma 2.İfade Frekans Dağılımı

| İşi yapabilecek kendinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterir. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 466 | 67 |
| Kararsızım | 124 | 17,8 |
| Katılıyorum | 105 | 15,2 |

‘İşi yapabilecek kendinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterir’ ifadesine yöneticiler (466 kişi için) %67 oranında katılmamışlar; (124 kişi için) %17,8 oranında kararsız kalmışlar; (105 kişi için) %15,2 oranında ise başka çalışanlar olduğu zaman astlarının daha az çaba göstereceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 19. Sosyal Kaytarma 3.İfade Frekans Dağılımı

| İşin kendine düşen kısmını yapmaz. | | |
|------------------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 653 | 93,9 |
| Kararsızım | 30 | 4,3 |
| Katılıyorum | 12 | 1,8 |

‘İşin kendine düşen kısmını yapmaz’ ifadesine yöneticiler (653 kişi için) % 93,9 oranında çalışan için katılmayarak araştırmada değerlendirilen çalışanların çok büyük bir çoğunluğunun işin kendine düşen kısmını yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Değerlendirilen 695 kişi arasında sadece 30 çalışan için (%4,3 oranında) yöneticileri kararsız kalmış; 12 çalışan için ise (%1,8 oranında) yöneticileri işin kendine düşen kısmını yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 20. Sosyal Kaytarma 4.İfade Frekans Dağılımı

| Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa, o işi yapmak için daha az zaman harcar. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 398 | 57,3 |
| Kararsızım | 154 | 22,2 |
| Katılıyorum | 143 | 20,5 |

Yöneticiler ‘Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa, o işi yapmak için daha az zaman harcar.’ ifadesine (398 kişi için) 57,3 oranında katılmamışlar; (154 kişi için) %22,2 oranında kararsız kalmışlardır. Araştırmaya katılan 143 çalışan ise (%20,5 oranında) ‘diğer iş arkadaşları müsait olduğunda işi gerçekleştirmek için daha az zaman harcar’ olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 21. Sosyal Kaytarma 5.İfade Frekans Dağılımı

| Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 519 | 74,7 |
| Kararsızım | 112 | 16,1 |
| Katılıyorum | 64 | 9,2 |

Ekip çalışmasının değerlendirildiği beşinci ifadede, yöneticiler 519 kişinin (%74,7 oranında) ekip çalışmalarında ekiplerindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterdiğine katılmamışlar; 112 çalışan için (%16,1 oranında) kararsız kalmışlardır. Bununla birlikte, 64 kişi için ise (%9,2 oranında) yöneticileri astlarının ekip çalışmalarında diğer iş arkadaşlarından daha az çaba gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 22. Sosyal Kaytarma 6.İfade Frekans Dağılımı

| Düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 413 | 59,5 |
| Kararsızım | 148 | 21,3 |
| Katılıyorum | 134 | 19,2 |

‘Düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır’ ifadesine yöneticiler (413 kişi için) %59,5 oranında katılmadıklarını ifade etmişler; (148 kişi için) %21,3 oranında kararsız kalmışlardır. Çok yakın bir yüzdeyle (134 kişi için) %19,2 oranında ise astlarının düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçacağını ifade etmişlerdir.

Tablo 23. Sosyal Kaytarma 7.İfade Frekans Dağılımı

| Tamamlaması gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bırakır | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 513 | 73,8 |
| Kararsızım | 100 | 14,4 |
| Katılıyorum | 82 | 11,8 |

Yöneticiler (513 kişi için) %73,8 oranında çalışanlarının tamamlaması gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bırakmadıklarını belirtirken; (100 kişi için) %14,4 oranında kararsız kalmışlardır. 82 çalışanın ise (%11,8 oranında) tamamlamaları gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bıraktıkları belirtilmiştir.

Tablo 24. Sosyal Kaytarma 8.İfade Frekans Dağılımı

| Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 455 | 65,5 |
| Kararsızım | 148 | 21,3 |
| Katılıyorum | 92 | 13,2 |

‘Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır’ ifadesine yöneticiler (455 kişi için) %65,5 oranında katılmamışlar; (148 kişi için) %21,3 oranında ise kararsız kalmışlardır. Araştırma sonuçlarında 695 çalışandan 92 çalışanın (%13,2 oranında) bir işi yapabilecek başka bir kişi olduğunda, o işi yapmaktan kaçınacağı belirtilmiştir.

Tablo 25. Sosyal Kaytarma 9.İfade Frekans Dağılımı

| Eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranır. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 436 | 62,7 |
| Kararsızım | 132 | 19 |
| Katılıyorum | 127 | 18,3 |

‘Eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranır.’ ifadesine yöneticiler (436 kişi için) %62,7 oranında katılmamışlar; 132 kişi içinse (%19 oranında) kararsız kalmışlardır. 127 çalışanın ise (%18,3 oranında) işi yapacak başka çalışanlar olduğunda daha gevşek davrandığı belirtilmiştir.

Tablo 26. Sosyal Kaytarma 10.İfade Frekans Dağılımı

| İş yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 472 | 67,9 |
| Kararsızım | 120 | 17,3 |
| Katılıyorum | 103 | 14,8 |

Yöneticiler 472 çalışanın (% 67,9 oranında) işi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale etmediğini belirtmiş ancak 120 çalışan için (%17,3 oranında) kararsız kalmışlardır. 103 çalışanın ise (%14,8 oranında) işi yapacak başkaları olduğunda müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale ettikleri belirtilmiştir.

3.5.2.2 Psikolojik İklim İle İlgili Frekans Dağılımları

Araştırmada 695 çalışanın işi ve iş yerleriyle ilgili algılarını ortaya koydukları psikolojik iklim ölçeğine verilen cevapların frekans dağılımları her bir ifade için ayrıntılı incelendiğinde;

Tablo 27. Psikolojik İklim 1.İfade Frekans Dağılımı

| İşimi yaparak fayda sağladığımı düşünmüyorum | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 537 | 77,2 |
| Kararsızım | 9 | 1,3 |
| Katılıyorum | 149 | 21,5 |

‘İşimi yaparak fayda sağladığımı düşünmüyorum’ psikolojik iklim ölçeğinde yer alan ters ifadelerden biridir. 537 çalışan (%77,2) bu ifadeye katılmadıklarını belirterek işi yaparak fayda sağladıklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. 9 çalışan (%1,3) bu konuda kararsız kalmış; 149 çalışan (%21,5) ise bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifade aynı zamanda psikolojik iklimin katkı alt boyutunun ilk ifadesidir. Sonuçlara bakıldığında fayda sağladığımı düşünmeyen 149 kişinin yaptıkları katkıyı önemsiz değerlendirdiği söylenebilir.

Tablo 28. Psikolojik İklim 2.İfade Frekans Dağılımı

| İşimi iyi yapmam işletmede bir farklılık yaratmaz | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 613 | 88,2 |
| Kararsızım | 43 | 6,2 |
| Katılıyorum | 39 | 5,6 |

Psikolojik iklimin katkı alt boyutunun ikinci ifadesinde ise çalışanların %88,2 işlerini iyi yaparak işletmede farklılık yarattıklarını belirtirken, %6,2 si kararsız kalmış; %5,6 sı ise bu ifadeye katılarak yaptıkları işin işletme için bir farklılık yaratmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 29. Psikolojik İklim 3.İfade Frekans Dağılımı

| Kendimi işletmenin kilit elemanı olarak hissediyorum. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 282 | 40,6 |
| Kararsızım | 167 | 24,0 |
| Katılıyorum | 243 | 34,9 |

Araştırmada çalışanların 282si (%40,6) kendini işletmenin kilit elemanı görmediğini belirtirken; 167 (%24) çalışan bu konuda kararsız kalmış; 243 çalışan ise (%34,9) kendilerini işletmenin kilit elemanı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan 695 çalışandan 3ü ise bu ifadeye yanıt vermemişlerdir.

Tablo 30. Psikolojik İklim 4.İfade Frekans Dağılımı

| Yaptığım iş işletme için önemsizdir. | | |
|--------------------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 650 | 93,5 |
| Kararsızım | 18 | 2,6 |
| Katılıyorum | 27 | 3,9 |

Psikolojik iklimin katkı alt boyutunun son ifadesi olan ‘yaptığım iş işletme için önemsizdir’ ifadesine %93,5 oranında çalışan (650 kişi) katılmayarak yaptıkları işin işletme için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. % 2,6 oranında çalışan (18 kişi) bu konuda kararsız kalmış; %3,9 oranında çalışan ise (27 kişi) bu ifadeye katılarak yaptıkları işi işletme için önemsiz gördüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 31. Psikolojik İklim 5.İfade Frekans Dağılımı

| Nadiren işimin hafife alındığını düşünüyorum. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 374 | 53,8 |
| Kararsızım | 124 | 17,8 |
| Katılıyorum | 196 | 28,2 |

Araştırmaya katılan 695 kişiden, %53,8 oranında çalışan (374 kişi) ‘nadiren işimin hafife alındığını düşünüyorum’ ifadesine katılmadıklarını belirtmişler; %17,8 oranında çalışan (124 kişi) bu konuda kararsız kalmışlardır. %28,2 oranında çalışan ise (196 kişi) işlerinin nadiren hafife alındıklarını belirtmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin tanıma alt boyutunun ilk ifadesidir. Bu sonuçlardan yola çıkarak bu ifadeye katılmayanlar ve bu ifadeye katılanların toplamı ile bu ifadeye katılmayanların yaklaşık aynı oranda olduğu görülmektedir.

Tablo 32. Psikolojik İklim 6.İfade Frekans Dağılımı

| Üstlerim işi yapma şeklimi genelde beğenirler | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 28 | 4 |
| Kararsızım | 102 | 14,7 |
| Katılıyorum | 565 | 81,3 |

Çalışanların %81,3ü (565 kişi) üstlerinin işi yapma şekillerini beğendiklerini ifade etmişler; %14,7si (102 kişi) bu konuda kararsız kalmış; sadece %4ü ise (28 kişi) bu ifadeye katılmadığını belirterek üstlerinin işi yapma şekillerini genelde beğenmediklerini belirtmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin tanıma alt boyutu ile ilişkilidir. Bu ifadeye katılanlar ve katılmayanlar, olumlu veya olumsuz üstlerinin yaptıkları işi gördüklerini ve değerlendirdiklerini düşünmektedirler. Bu ifade ile ilgili kararsız olan 102 kişinin ise (%14,7) iş sonuçlarının teşhis edilebilirliğini düşük hissettiği söylenebilir.

Tablo 33. Psikolojik İklim 7.İfade Frekans Dağılımı

| İşletme yaptığım katkıların önemini farkındadır | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 81 | 11,7 |
| Kararsızım | 210 | 30,2 |
| Katılıyorum | 403 | 58 |

‘İşletme yaptığım katkıların öneminin farkındadır’ ifadesi psikolojik iklim ölçeğinde tanıma alt boyutunun değerlendirildiği son ifadedir. Çalışanların bu ifadeye verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çoğunluk çalışan (%58 oranında) işletmenin yapılan katkıların farkında olduğunu belirtmiştir. %30,2 oranında çalışan (210 kişi) bu ifadede kararsız kalmış, %11,7 (81 kişi) oranında çalışan ise bu ifadeye katılmayarak işletmesinin kendi yaptığı katılardan haberdar olmadığını belirtmişlerdir. Bir çalışan bu ifadeye yanıt vermemiştir.

Tablo 34. Psikolojik İklim 8.İfade Frekans Dağılımı

| İşim çok zorlayıcıdır. | | |
|------------------------|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 250 | 35,9 |
| Kararsızım | 159 | 22,9 |
| Katılıyorum | 286 | 41,2 |

Araştırmaya katılan 695 çalışandan 286sı (%41,2) işini çok zorlayıcı olarak değerlendirmiş; %22,9 oranında çalışan (159 kişi) bu konuda kararsız kalmış; %35,9 oranında çalışan (250 kişi) ise bu ifadeye katılmayarak işlerini zorlayıcı görmediklerini ifade etmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin zorluk alt boyutuna aittir. Çalışmada bireylerin işlerini zorlayıcı görmeleri, işin çalışanın gelişimini sağlaması ve anlamlı olması bakımından olumlu değerlendirilmiştir.

Tablo 35. Psikolojik İklim 9.İfade Frekans Dağılımı

| İş hedeflerime ulaşabilmek için tüm imkanlarımı kullanmam gerekir. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 63 | 9,1 |
| Kararsızım | 66 | 9,5 |
| Katılıyorum | 565 | 81,3 |

Psikolojik iklimin zorluk alt boyutuna ait bir başka ifade ise ‘iş hedeflerime ulaşabilmek için tüm imkanlarımı kullanmam gerekir’ ifadesidir. Çoğunluk, %81,3 oranında çalışan (565 kişi), bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadede

kararsız kalanların ve katılmayanların oranı ise yaklaşık aynıdır. 66 kişi (%9,5) kararsız kalmış; 63 kişi (%9,1) ise bu ifadeye katılmadıklarını belirterek iş hedeflerine ulaşmada tüm imkanlarını kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kişilerin işlerinin çok zorlayıcı olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılanlar arasında bir çalışan bu ifadeye yanıt vermemiştir.

Tablo 36. Psikolojik İklim 10.İfade Frekans Dağılımı

| İşimi nasıl yapacağım yönetim tarafından açıkça belirlenmiştir. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 93 | 13,4 |
| Kararsızım | 101 | 14,5 |
| Katılıyorum | 500 | 72 |

Araştırmaya katılan çalışanların %72si (500 kişi) işini nasıl yapacağını yönetim tarafından açıkça belirtildiğini ifade etmişler; %14,5 oranında çalışan (101 kişi) bu ifadede kararsız olduklarını; %13,4 oranında çalışan ise (93 kişi) ifadeye katılmayarak işlerini nasıl yapacaklarının yönetim tarafından açıkça belirlenmediğini ifade etmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutuna dair ölçekte kullanılan ilk ifadedir. Bu ifadeye araştırmaya katılan çalışanlar arasında bir kişi yanıt vermemiştir.

Tablo 37. Psikolojik İklim 11.İfade Frekans Dağılımı

| İşimdeki sorumluluk düzeyi ve benden beklenen çaba miktarı net bir şekilde belirlenmiştir. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 97 | 14 |
| Kararsızım | 108 | 15,5 |
| Katılıyorum | 490 | 70,5 |

Çalışanların %70,5i (490 kişi) işlerindeki sorumluluk düzeyi ve kendilerinden beklenen çaba miktarının net bir şekilde belirlendiğini ifade ederken, çalışanların

%15,5i kararsız kalmış; %14ü ise bu ifadeye katılmayarak sorumluluk düzeyi ve beklenen çabanın net bir şekilde belirtilmediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 38. Psikolojik İklim 12.İfade Frekans Dağılımı

| Bölümümdeki performans standartları açıkça bildirilmiş ve anlaşılmıştır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 130 | 18,7 |
| Kararsızım | 120 | 17,3 |
| Katılıyorum | 445 | 64 |

Rol açıklığı ile ilgili bir diğer ifade de performans standartlarının açıkça belirlenmiş olması ile ilişkilidir. ‘Bölümümdeki performans standartları açıkça bildirilmiş ve anlaşılmıştır.’ ifadesine çalışanların %64ü (445 kişi) katıldıklarını ifade etmişler, %17,3ü (120 kişi) kararsız kalmış; %18,7si (130 kişi) bu ifadeye katılmamışlardır. Bu ifadeye ait frekans dağılımları değerlendirilirken araştırmaya katılan 64 firmanın hepsinde düzenli bir performans yönetim sistemi olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 39. Psikolojik İklim 13.İfade Frekans Dağılımı

| İş hedeflerime nasıl ulaştığım konusunda yöneticim esnek davranır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 94 | 13,6 |
| Kararsızım | 138 | 19,7 |
| Katılıyorum | 463 | 66,7 |

Çalışanların %66,7si (463 kişi) iş hedeflerine nasıl ulaştığı konusunda yöneticisinin esnek davrandığını belirtmişlerdir. Çalışanların %19,7si (138 kişi) bu konuda kararsız kalmış; %13,6sı (94 kişi) ise bu ifadeye katılmayarak yöneticilerinin iş hedeflerine nasıl ulaştıkları konusunda kendilerine esnek davranmadıklarını belirtmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutuna ait ilk ifadedir.

Tablo 40. Psikolojik İklim 14.İfade Frekans Dağılımı

| Yöneticim görüşlerimi ve işi yapış şeklimi destekler. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 29 | 4,2 |
| Kararsızım | 97 | 14 |
| Katılıyorum | 569 | 81,8 |

Araştırmada çalışanların %81,8i (569 kişi) yöneticilerinin görüşlerini ve iş yapış şekillerini desteklediğini belirtmişler; %14ü (97 kişi) kararsız olduklarını, sadece %4,2si ise (29 kişi) yöneticilerinin görüşlerini ve iş yapış şekillerini desteklemediğini ifade etmişlerdir.

Tablo 41. Psikolojik İklim 15.İfade Frekans Dağılımı

| Yöneticim işimi istediğim gibi yapma konusunda bana yetki verir. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 86 | 12,4 |
| Kararsızım | 140 | 20,1 |
| Katılıyorum | 469 | 67,5 |

‘Yöneticim işimi istediğim gibi yapma konusunda bana yetki verir’ ifadesine çalışanların %67,5i (469 kişi) katıldıklarını belirtirken, %20,1i (140 kişi) kararsız olduklarını belirtmişler; %12,4ü (86 kişi) ise bu ifadeye katılmayarak yöneticilerinin işi istedikleri gibi yapma konusunda kendilerine yetki vermediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 42. Psikolojik İklim 16.İfade Frekans Dağılımı

| Yöneticim yeni fikirlere genellikle eleştireysel yaklaştığı için sorumluluk üstlenmede dikkatli davranırım. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 335 | 48,2 |
| Kararsızım | 134 | 19,3 |
| Katılıyorum | 226 | 32,5 |

Bu ifade destekleyici yönetim alt boyutuna ait ters bir ifadedir. Çalışanların %48,2si (335 kişi) ifadeye katılmadıklarını, %19,3ü (134 kişi) kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 695 çalışanın % 32,5i ise (226 kişi) bu ifadeye katılarak yöneticilerinin genel olarak eleştireysel yaklaşımlarından dolayı sorumluluk üstlenmede dikkatli davrandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 43. Psikolojik İklim 17.İfade Frekans Dağılımı

| İşimle ilgili kararlarda arkamda duracağına dair yöneticime güvenirim. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 45 | 6,5 |
| Kararsızım | 134 | 19,3 |
| Katılıyorum | 516 | 74,2 |

‘İşimle ilgili kararlarda arkamda duracağına dair yöneticime güvenirim.’ ifadesinde çalışanların %74,2si (516 kişi) yöneticilerine güvendiğini belirtirken, %19,3ü (134 kişi) kararsız kalmış; %6,5i ise (45 kişi) bu ifadeye katılmayarak yöneticilerine güvenmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 44. Psikolojik İklim 18.İfade Frekans Dağılımı

| Yöneticim iş yapış şeklimle ilgili geri bildirim verir. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 73 | 10,5 |
| Kararsızım | 91 | 13,1 |
| Katılıyorum | 531 | 76,4 |

Çalışanların %76,4ü (531 kişi) yöneticilerinden geribildirim aldığını ifade ederken, %13,1i (91 kişi) kararsız olduklarını, %10,5i (73 kişi) ise yöneticisinden geribildirim almadığını ifade etmiştir. Bu ifade Brown ve Leigh’in orijinal psikolojik iklim ölçeğinde bulunmamakla birlikte, yapılan ön çalışma sonucunda çalışanların örgütleriyle ilgili algılarında geribildirim almalarının önemli bir yeri olduğu ortaya konmuş, psikolojik iklim ölçeğinin destekleyici yönetim alt boyutuna eklenmiştir.

Tablo 45. Psikolojik İklim 19.İfade Frekans Dağılımı

| İşimde ifade ettiğim duygular benim gerçek duygularımdır. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 57 | 8,2 |
| Kararsızım | 83 | 11,9 |
| Katılıyorum | 555 | 79,9 |

Araştırmada çalışanların %79,9u (555 kişi) işlerinde ifade ettikleri duyguların gerçek duyguları olduğunu belirtmiş; %11,9u(83 kişi) karar kalmış; %8,2si (57 kişi) ise bu ifadeye katılmayarak işlerinde ifade ettikleri duyguların gerçek duyguları olmadığını belirtmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin kendini ifade edebilme alt boyutuna ait ilk ifadedir.

Tablo 46. Psikolojik İklim 20.İfade Frekans Dağılımı

| İşimde olduğum gibi davranma konusunda kendimi özgür hissediyorum. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 108 | 15,5 |
| Kararsızım | 106 | 15,3 |
| Katılıyorum | 481 | 69,2 |

Çalışanların %69,2si (481 kişi) işlerinde olduğu gibi davranma konusunda kendilerini özgür hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeye katılmayanlar ile kararsız kalanların yüzdeleri ise birbirine çok yakındır. Çalışanların %15,3ü (106 kişi) kararsız olduklarını , %15,5i ise (108 kişi) bu ifadeye katılmadıklarını belirterek işlerinde oldukları gibi davranma konusunda kendilerini özgür hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 47. Psikolojik İklim 21.İfade Frekans Dağılımı

| İşimde kendimi tam ifade etme konusunda özgür olmadığım bazı konular vardır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 299 | 43 |
| Kararsızım | 132 | 19 |
| Katılıyorum | 262 | 37,7 |

‘İşimde kendimi tam ifade etme konusunda özgür olmadığım bazı konular vardır’ ifadesine çalışanlar %43 oranında (299 kişi) katılmadıklarını; %19 oranında (132 kişi) kararsız kaldıklarını; %37,7 oranında ise (262 kişi) bu ifadeye katılarak kendilerini tam ifade edebilme konusunda bazı özgür olmadıkları konular olduğunu belirtmişlerdir. Bu ifade psikolojik iklimin kendini ifade edebilme alt boyutunda yöneltilen ters bir ifadedir. Araştırmaya katılan 695 çalışandan 2 kişi bu ifadeye yanıt vermemişlerdir.

Tablo 48. Psikolojik İklim 22.İfade Frekans Dağılımı

| İşimde gerçek duygularımı ifade etme konusunda sorunla karşılaşmam. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 123 | 17,7 |
| Kararsızım | 144 | 20,7 |
| Katılıyorum | 428 | 61,6 |

‘İşimde gerçek duygularımı ifade etme konusunda sorunla karşılaşmam’ ifadesine çalışanların %61,6sı (428 kişi) katıldıklarını, %20,7si (144 kişi) kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. % 17,7si ise (123 kişi) bu ifadeye katılmayarak işlerinde gerçek duygularını ifade etme konusunda sorunla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 49. Psikolojik İklim 23.İfade Frekans Dağılımı

| Çalışma ortamım uygun sıcaklık ve ışıklandırmadadır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 125 | 18 |
| Kararsızım | 75 | 10,8 |
| Katılıyorum | 495 | 71,2 |

Çalışanların %71,2si (495 kişi) çalışma ortamlarının uygun sıcaklık ve ışıklandırmada olduğunu belirtirken, %10,8i (75 kişi) kararsız kalmış; %18i ise (125 kişi) bu ifadeye katılmayarak çalışma ortamlarının uygun sıcaklık ve ışıklandırmada olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 50. Psikolojik İklim 24.İfade Frekans Dağılımı

| Çalışma ortamım çalışmamı engelleyecek derecede gürültülüdür. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 479 | 69 |
| Kararsızım | 98 | 14,1 |
| Katılıyorum | 117 | 16,8 |

Bu ifade psikolojik iklimin fiziksel/psikolojik sağlık alt boyutuna ait ters bir ifadedir. Çalışanların çoğunluğu bu ifadeye katılmayarak (%69u) çalışma ortamlarının yeteri kadar sessiz olduklarını ifade etmiş, %14,1i kararsız kalmış; %16,8i ise bu ifadeye katılarak çalışma ortamlarının çalışmalarını engelleyecek kadar gürültülü olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlardan bir kişi bu ifadeyi yanıtlamamıştır.

Tablo 51. Psikolojik İklim 25.İfade Frekans Dağılımı

| Gün içinde yeterli mola ve dinlenme imkanı bulurum. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 110 | 15,8 |
| Kararsızım | 95 | 13,7 |
| Katılıyorum | 490 | 60,5 |

Çalışanların %60,5i (490 kişi) gün içinde yeterli mola imkanı bulunduğunu belirtmiş; %13,7si (95 kişi) ise kararsız kalmıştır. Çalışanların %15,8i (110 kişi) bu ifadeye katılmayarak gün içinde yeterli mola ve dinlenme imkanı bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 52. Psikolojik İklim 26.İfade Frekans Dağılımı

| İş yerimde herkese eşit muamele yapılır. | | |
|--|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 174 | 25 |
| Kararsızım | 169 | 24,3 |
| Katılıyorum | 352 | 50,6 |

Bu ifadeye katılmayanlar ve kararsız kalanların toplamı ile katılanların yüzdesi yaklaşık aynıdır. Çalışanların %50,6sı (352 kişi) iş yerinde herkese eşit muamele yapıldığını belirtirken, %24,3ü (169 kişi) kararsız kalmış, %25i ise bu ifadeye katılmayarak eşit muamele yapılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 53. Psikolojik İklim 27.İfade Frekans Dağılımı

| İş yerinde çalışanlar arasında iletişim zayıftır. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 424 | 61 |
| Kararsızım | 140 | 20,1 |
| Katılıyorum | 130 | 18,7 |

Bu ifade de fiziksel/ psikolojik sağlık alt boyutunda yer alan ters yöneltilmiş bir ifadedir. Çalışanların %61i (424 kişi) ‘İş yerinde çalışanlar arasında iletişim zayıftır’ ifadesine katılmadıklarını belirtmişler; %20,1i ise kararsız kalmışlardır. Araştırmaya katılan 695 çalışanın %18,7si (130 kişi) ise bu ifadeye katılarak iş yerinde çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 54. Psikolojik İklim 28.İfade Frekans Dağılımı

| Çalışırken üstlerim ve iş arkadaşlarım tarafından baskı görürüm (küçük düşüren, yıldırın, taciz eden bir tavır sergilerler). | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 595 | 85,6 |
| Kararsızım | 54 | 7,8 |
| Katılıyorum | 45 | 6,5 |

Bu ifade de fiziksel/ psikolojik sağlık alt boyutunda ters yöneltilmiş bir diğer ifadedir. Çalışanların %85,6sı (595 kişi) bu ifadeye katılmayarak çalışırken üstleri ve iş arkadaşları tarafından baskı görmediklerini belirtmişler; %7,8i ise (54 kişi) kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. %6,5i (45 kişi) bu ifadeye katıldığını belirterek çalışırken üstleri ve iş arkadaşları tarafından baskı gördüğünü belirtmiştir. Yüzde olarak küçük bir oran gibi görülsede bu ifadenin mobinge yönelik bir ifade olması bakımından bu oran dikkat çekicidir.

Tablo 55. Psikolojik İklim 29.İfade Frekans Dağılımı

| İş yerimde çalışanlar birbirleri hakkında arkadan konuşurlar. | | |
|---|-----|-----------|
| | N | Yüzde (%) |
| Katılmıyorum | 311 | 44,7 |
| Kararsızım | 208 | 29,9 |
| Katılıyorum | 176 | 25,4 |

Bu ifade de fiziksel/ psikolojik sağlık alt boyutunda ters yöneltilmiş bir diğer ifadedir. ‘İş yerimde çalışanlar birbirleri hakkında arkadan konuşurlar’ ifadesine çalışanların %44,7si (311 kişi) katılmamış; 29,9u (208 kişi) kararsız kalmıştır.

%25,4ü ise bu ifadeye katılarak iş yerlerinde çalışanların birbirleri akında arkadan konuştuğunu belirtmişlerdir.

3.5.3 Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın değişkenlerinden sosyal kaytarma davranışının görülmesine ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları sunulmaktadır. Bu sonuçlara ek olarak, çalışanların çalıştıkları işletmeye dair algılarının bütünü olarak adlandırılan psikolojik iklimin ve psikolojik iklimin alt boyutlarını oluşturan katkı, tanınma, işin zorlu olması, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme, fiziksel ve psikolojik sağlık alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik sonuçlarına da yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan 96 yöneticinin astlarının sosyal kaytarma davranışlarını değerlendirdikleri sonuçlar analiz edildiğinde kaytarma davranışının 695 çalışanda ortaya çıkması 10 ifadenin ortalaması 2,19 olarak belirlenmiştir. 5’li Likert ölçeğine göre verilen cevaplarda (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) 2,19 ortalamasının yöneticilerin genel olarak çalışanlarını sosyal kaytarma yapmadıkları yönünde değerlendirdikleri söylenebilir.

Sosyal kaytarma ölçeğindeki her bir ifadenin ortalaması ayrıntılı incelendiğinde yöneticilerin en düşük ‘İşin kendine düşen kısmını yapmaz.’ ifadesine 1,64 ortalama verdikleri görülmüştür. 1,64 ortalaması 1: Kesinlikle katılmıyorum- 2: Katılmıyorum arasındadır. Buradan yola çıkarak yöneticilerin çalışanların genel olarak işin kendine düşen kısmını kesinlikle gerçekleştirdiğini belirttikleri söylenebilir.

Sosyal kaytarma ölçeğindeki ifadeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan ise ‘Düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır’ ifadesidir. 2,46 ortalamaya sahip bu ifadeye yöneticilerin çalışanlarının düşük statüdeki genel olarak görevlerden kaçınmadıklarını belirttikleri söylenebilir. Bu ifadenin diğerlerinden

yüksek çıkması değerlendirilen kişiler arasında orta düzey yöneticilerinde olması ve bu kişilerin düşük statüdeki görevleri kendi astlarına yönlendirmesi olabilir.

Tablo 56. Sosyal Kaytarma Davranışına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler:

| | Ortalama Min. Değ. | Ortalama Maks. Değ. | Ortalama | Std. Sapma |
|---------------------------------|-----------------------|------------------------|----------|------------|
| Sosyal Kaytarma Davranışı | 1,64 | 2,46 | 2,19 | 0,24 |

Sosyal kaytarma davranışına yönelik ortalamaların standart sapması değerlendirildiğinde (0,24) , sapmanın düşük olduğundan da anlaşılacağı gibi diğer ifadelerin ortalamaları birbirinden çok büyük bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan 96 yönetici astlarını genel olarak sosyal kaytarma yapmadıkları yönünde değerlendirmişlerdir.

Psikolojik iklime ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise 64 farklı işletmede çalışan 695 çalışanın psikolojik iklim ortalaması 3,65 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklim ölçeğinin değerlendirmesinin 5’li Likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) yapıldığı göz önüne alındığında, bu sonuç ile 695 çalışanın psikolojik iklim algılamalarının olumluya dönük olduğu söylenebilir.

Tablo. 57. Psikolojik İklim Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler:

| | Ortalama Min. Değ. | Ortalama Maks. Değ. | Ortalama | Std. Sapma |
|---------------------|-----------------------|------------------------|----------|------------|
| Psikolojik İklim | 2,59 | 4,46 | 3,65 | 0,41 |

Psikolojik iklim ölçeğinin içinde bulunan 29 ifadenin ortalamaları ayrıntılı incelendiğinde ise, ortalaması en düşük ifadenin ‘Nadiren işimin hafife alındığını

düşünüyorum' olduğu görülmüştür. Bu ifade psikolojik iklim ölçeğinin tanıma boyutuyla ilişkilidir ve 2,59 ortalama ile çalışanların genel olarak işlerinin çevresindekiler tarafından yeteri kadar önemsenmediği algısına sahip oldukları söylenebilir.

Psikolojik iklim ölçeğindeki ifadeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan ifade ise 4,46 ortalama ile 'Yaptığım iş işletme için önemsizdir' ifadesi olmuştur. Bu ifade psikolojik iklim ölçeğinde ters sorulan bir ifadedir. Bununla birlikte ortalamalar alınmadan önce tüm cevaplar ters çevrilmiştir. Buradan yola çıkarak 695 çalışanın yaptıkları işi, işletmeleri için önemli gördükleri algısına sahip oldukları söylenebilir. Psikolojik iklimin katkı boyutuna giren bu ifade, çalışanların genel olarak yaptıkların işin önemli olduğuna dair olumlu bir algıları olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iklime ilişkin ortalamaların standart sapması değerlendirildiğinde, sapmanın (0,41) çok büyük olmamasından yola çıkarak 29 ifadenin ortalamaları arasında çok büyük bir fark olmadığı söylenebilir. Bu 29 ifadenin ortalamaları psikolojik iklimin alt boyutlarına göre ayrıntılı olarak da incelenmiştir.

Tablo 58. Psikolojik İklimin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler:

| | Ortalama Min. Değ. | Ortalama Maks. Değ. | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|----------|------------|
| Katkı | 2,96 | 4,46 | 3,94 | 0,68 |
| Tanıma | 2,59 | 3,95 | 3,36 | 0,69 |
| İşin Zorlu Olması | 3,12 | 3,92 | 3,52 | 0,56 |
| Rol Açıklığı | 3,55 | 3,71 | 3,65 | 0,09 |
| Destekleyici Yönetim | 3,21 | 3,99 | 3,72 | 0,27 |
| Kendini İfade Edebilme | 3,13 | 4,00 | 3,60 | 0,36 |
| Fiziksel Ve Psikolojik Sağlık | 3,27 | 4,30 | 3,63 | 0,34 |

Psikolojik iklimin katkı alt boyutuna dair 4 ifadenin ortalamaları değerlendirildiğinde toplam ortalama değer 3,94 olduğu görülmektedir. Bu değer alt boyutların ortalamaları karşılaştırıldığında en yüksek ortalama değerine sahiptir. 3,94 değeri 4'e çok yakın bir değer olduğundan çalışanların işletmelerine katkı sağladıklarına dair olumlu bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Katkı alt boyutunun en düşük ortalama değerine sahip ifadesi 'Kendimi işletmenin kilit elemanı olarak hissediyorum' olmuştur. 2,96 ortalamaya sahip bu ifade 3'e çok yakın olduğundan çalışanların işletmelerinde kendilerini kilit eleman görme konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir. Katkı alt boyutunun en yüksek ortalaması ise 4,46 ortalama ile 'Yaptığım iş işletme için önemsizdir' ifadesi olmuştur. İfade psikolojik iklim ölçeğinde yer alan ters ifadelerden biridir ancak ortalamalar alınmadan önce sonuçlar ters çevrilmiştir. Daha öncede belirtildiği gibi, bu ifade aynı zamanda toplam psikolojik iklim değerlendirmesinde en yüksek ortalamayı alan değer olmuş, çalışanların yaptıkları işi işletme için önemli gördüklerine dair oldukça olumlu bir algıları olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iklimin tanıma alt boyutuna dair 3 ifadenin ortalamaları değerlendirildiğinde toplam ortalama değer 3,36 olduğu görülmektedir. Bu değer alt boyutların ortalamaları karşılaştırıldığında en düşük ortalama değerine sahiptir. 3,36 değeri 3'e yakın bir değer olduğundan çalışanların yaptıkları işin tanınması, üstleri ve diğerleri tarafından görülüp görülmediğine dair algılarında kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Tanıma boyutunun en yüksek ortalama değerine sahip ifadesi 3,95 ortalama değeri ile 'Üstlerim işimi yapma şeklimi genelde beğenirler' olmuştur. 695 çalışan ortalama olarak 4'e çok yakın bir cevap vermiş ve üstlerinin genelde iş yapma şekillerini beğendiklerini belirtmişlerdir. Bu alt boyutun en düşük ortalamaya sahip ifadesi ise 'Nadiren, işimin hafife alındığını düşünüyorum.' Bu ifade daha öncede belirtildiği gibi, aynı zamanda toplam psikolojik iklim değerlendirmesinde de 2,59 ortalama ile en düşük ortalamayı alan değer olmuş, çalışanların genel olarak işlerinin

çevresindekiler tarafından yeteri kadar önemsenmediği algısına sahip oldukları söylenebilir.

Psikolojik iklimin işin zorlu olması alt boyutu, bireyi zorlayarak kendini aşmasına yardım eden ve işi birey için daha anlamlı algılamasını sağlayan boyuttur. Bu alt boyuta ait 2 ifade bulunmakta, bu ifadelerin ortalamaları değerlendirildiğinde 3,52 değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanların genel olarak olumlu bir algıya sahip oldukları, bununla birlikte bu algıda kararsız kaldıkları da söylenebilir.

İşin zorlu olması alt boyutunun ortalama ifadelerinden düşük değere sahip olanı 3,12 ortalama ile 'İşim çok zorlayıcıdır' olmuştur. Bu ifadede de görüldüğü gibi çalışanların işlerinin zorlayıcı olup olmadığı konusunda kararsız kalmışlardır. Bu alt boyutun ortalama değeri yüksek olan ifadesi ise 3,92 ortalama ile 'İş hedeflerime ulaşabilmek için tüm imkanlarımı kullanmam gerekir' olmuştur. Çalışanlar 4'e yakın bir ortalama ile iş hedeflerine ulaşabilmek için tüm imkanlarını kullandıklarını belirtmişlerdir.

Psikolojik iklimin bir diğer alt boyutu rol açıklığıdır. Rol açıklığına dair genel ortalamaya bakıldığında bu alt boyutta yer alan 3 ifadenin ortalamasının 3,65 olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanların görevlerinin nasıl yapılması gerektiği ve sorumlulukları hakkında belirsizlik olup olmadığı konusunda kararsız oldukları ama olumluya yakın bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Rol açıklığı alt boyutunun en yüksek ortalama değeri 3,71 olmuş ve bu alt boyutta yer alan 3 ifadeden ikisi aynı değeri paylaşmışlardır. Bunlar; 'İşimi nasıl yapacağım yönetim tarafından açıkça belirlenmiştir' ve 'İşimdeki sorumluluk düzeyi ve benden beklenen çaba miktarı net bir şekilde belirlenmiştir' ifadeleridir. Bu alt boyutun düşük ortalamaya sahip ifadesi ise 3,55 ortalama ile 'Bölümdeki performans standartları açıkça bildirilmiş ve anlaşılmıştır' ifadesidir. Araştırmaya katılan çalışanların %49,6'sının düzenli performans yönetim sistemi olmayan işletmelerde

çalışması, bu ifadeye verilen ortalama değerin 3,55 olmasını açıklamak için bir etken olabilir.

Psikolojik iklimin 6 ifadeden oluşan destekleyici yönetim alt boyutunun ortalama değeri 3,72'dir. Bu değer katkı alt boyutunun ortalama değerinden sonra gelen en yüksek ortalama değerdir. 3,72 değeri 4'e yakın bir değer olduğundan çalışanların yöneticilerinin verdikleri desteği genel olarak olumlu algıladıkları ve değerlendirdikleri söylenebilir.

Destekleyici yönetim alt boyutunun en yüksek ortalama değerine sahip ifade 3,99 ortalama ile 'Yöneticim görüşlerimi ve işi yapış şeklimi destekler' olmuştur. Çalışanların yaklaşık ortalama 4 olarak değerlendirdikleri bu ifade, 695 çalışanın işte yöneticileri tarafından desteklendiğine dair olumlu algıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu alt boyutun en düşük ortalamasına sahip ifade ise 3,21 ortalama değeri ile 'Yöneticim yeni fikirlere genellikle eleştirel yaklaştığı için sorumluluk üstlenmede dikkatli davranırım' olmuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanların sadece görev gerekliliklerini gerçekleştirdiklerini ve yöneticilerin eleştirel bakış açısından dolayı işle ilgili yeni fikirlerini yöneticilerini sunmakta çekimser kaldıkları söylenebilir.

Psikolojik iklimin kendini ifade edebilme alt boyutunu oluşturan 4 ifadeye ait ortalamalar değerlendirildiğinde nihai ortalama 3,60 çıkmıştır. Bu değer olumlu olarak değerlendirilebileceği gibi, çalışanların işletmelerde oldukları gibi kendilerini ifade etme konusunda kararsız kaldıklarını da göstermektedir.

Kendini ifade edebilme alt boyutunun en yüksek ortalama değerine bakıldığında 4,00 değeri ile 'İşimde ifade ettiğim benim gerçek duygularımdır' ifadesine ait olduğu; en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise 3,13 ortalama değeri ile 'İşimde kendimi tam ifade etme konusunda özgür olmadığım bazı konular vardır' ifadesi olduğu görülmektedir. Bu sonuçların bize ortalamasının verdiği sonucu doğrular nitelikte olduğu söylenebilir. Çalışanlar kendi duygularını ifade etme konusunda çalıştıkları

işletmelerde kendilerini özgür hissetmekle birlikte, bazı konuları tam ifade edemediklerini belirtmektedirler.

Psikolojik iklim son alt boyutu olarak incelenen fiziksel ve psikolojik sağlık, psikolojik iklim ölçeğine bu araştırmada yapılan ön çalışma sonucunda geliştirilerek eklenen bir alt boyuttur. Bu alt boyutta bulunan 7 ifadenin ortalamaları değerlendirildiğinde nihai ortalama 3,63 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanların genel olarak işletmelerindeki fiziksel ve psikolojik sağlıklarını ilgilendiren konularda olumlu bir algıya sahip olduklarını ancak bazı konularda kararsız oldukları söylenebilir.

Fiziksel ve psikolojik sağlık alt boyuna ait en düşük ve en yüksek ortalamalara sahip ifadeler incelendiğinde; en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,30 ortalama ile ‘Çalışırken üstlerim ve iş arkadaşlarım tarafından baskı görürüm (küçük düşüren, yıldırın, taciz eden bir tavır sergilerler) olduğu belirlenmiştir. Bu ifade psikolojik iklim ölçeğinde ters sorulan ifadelerden biridir. Ortalamalar alınmadan önce cevaplar ters çevrilmiş ve sonuç olarak çalışanların üstleri ve iş arkadaşları tarafından baskı gördüklerine dair ifadeye katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu alt boyutta değerlendirilen en düşük ortalama ise 3,27 değeri ile ‘İş yerimde çalışanlar birbiri hakkında konuşurlar’ ifadesi olmuştur. Bu ifade de ölçekte ters sorulan ifadelerden biri olarak yer almaktadır. Bununla birlikte sonuçlara bakıldığında katılımcılar işletmelerde çalışanların birbiri hakkında konuşması ile ilgili olarak kararsız kalmışlardır.

3.5.4 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

3.5.4.1 Sosyal Kaytarma – Psikolojik İklim İlişkisi

Araştırmada ele alınan temel değişkenler; sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim algısıdır. Çalışmada aynı zamanda sosyal katarma davranışı ile psikolojik iklimin alt boyutlarını oluşturan katkı, tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme, fiziksel/psikolojik sağlık boyutları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için Spearman korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

- **H₁: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.**

Araştırmada öncelikli olarak H₁ hipotezi olan çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermeleri ile psikolojik iklim algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre analiz sonuçları:

Tablo 59. Sosyal Kaytarma ile Psikolojik İklim Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Psikolojik İklim |
|------------------|------------------------------------|-----------------|------------------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,262** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,000 |
| | N | 695 | 695 |
| Psikolojik İklim | Spearman Korelasyonu | -,262** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,000 | . |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Araştırmanın temel hipotezine ilişkin gerçekleştirilen Spearman Korelasyon analizi sonucunda çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermeleri ile psikolojik iklim

algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğuna dair (anlamlılık düzeyi (p): 0,00 < 0,01), **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Korelasyon analizinde, korelasyon kat sayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ise ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir. r değeri +/- 1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken, sıfıra yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğuna işaret eder.⁷ Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim incelendiğinde korelasyon değeri -,262 çıktığı ve iki temel değişken arasında zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H1A: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin “katkı” alt boyutu ile anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

⁷ Beril Durmuş, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2011, S.144

Tablo 60. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Katkı Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Katkı |
|-----------------|------------------------------------|-----------------|---------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,165** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,000 |
| | N | 695 | 695 |
| Katkı | Spearman Korelasyonu | -,165** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,000 | . |
| | N | 695 | 695 |

*Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Spearman korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermesi ile psikolojik iklimin katkı alt boyutu arasında (anlamlılık düzeyi (p): $0,00 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. **H_{1A} hipotezi kabul edilmiştir.** Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin katkı alt boyutu incelendiğinde, Spearman korelasyon analizi sonucunda bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,165 çıktığı ve iki değişken arasında çok zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H_{1B}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu ile anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 61. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Tanıma Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Tanıma |
|-----------------|------------------------------------|-----------------|---------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | ,-183** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | | ,000 |
| | N | 695 | 695 |
| Tanıma | Spearman Korelasyonu | -,183** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,000 | |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Yapılan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Spearman korelasyon analizi sonucunda sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasında (anlamlılık düzeyi (p): $0,00 < 0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda **H_{1B} hipotezi kabul edilmiştir**. Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu incelendiğinde, Spearman korelasyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,183 çıktığı ve iki değişken arasında çok zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H_{1c}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin zorluk alt boyutu ile arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 62. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Zorluk Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Zorluk |
|-----------------|------------------------------------|-----------------|--------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,072 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,058 |
| | N | 695 | 695 |
| Zorluk | Spearman Korelasyonu | -,072 | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,058 | . |
| | N | 695 | 695 |

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin zorluk alt boyutu değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda (anlamlılık düzeyi (p): $0,058 > 0,05$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, **H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.**

- **H_{1D}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 63. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Rol Açıklığı Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Rol Açıklığı |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------|--------------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,120** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,002 |
| | N | 695 | 695 |
| Rol Açıklığı | Spearman Korelasyonu | -,120** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,002 | . |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda (anlamlılık düzeyi (p): $0,002 < 0,01$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, **H_{1D} hipotezi kabul edilmiştir.** Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,120 çıktığı ve iki değişken arasında çok zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H_{1E}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 64. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Destekleyici Yönetim Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Destekleyici Yönetim |
|----------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -0,304** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,000 |
| | N | 695 | 695 |
| Destekleyici Yönetim | Spearman Korelasyonu | -,304** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,000 | . |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda (anlamlılık düzeyi (p): $0,00 < 0,01$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, **H_{1E} hipotezi kabul edilmiştir.** Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,304 çıktığı ve iki değişken arasında zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H_{1F}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 65. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Kendini İfade Etme Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Fiziksel Psikolojik Sağlık |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,191** |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,000 |
| | N | 695 | 695 |
| Fiziksel Psikolojik Sağlık | Spearman Korelasyonu | -,191** | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,000 | . |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda (anlamlılık düzeyi (p): $0,00 < 0,01$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, **H_{1F} hipotezi kabul edilmiştir.** Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,191 çıktığı ve iki değişken arasında çok zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

- **H_{1G}: Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin fiziksel psikolojik sağlık alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.**

Tablo 66. Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklimin Fiziksel ve Psikolojik Alt Boyutu Arasındaki İlişki

| | | Sosyal Kaytarma | Fiziksel ve Psikolojik sağlık |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Sosyal Kaytarma | Spearman Korelasyonu | 1,000 | -,091* |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | . | ,017 |
| | N | 695 | 695 |
| Fiziksel ve Psikolojik sağlık | Spearman Korelasyonu | -,091* | 1,000 |
| | İstatistiksel Anlamlılık (2-yönlü) | ,017 | . |
| | N | 695 | 695 |

**Korelasyon değeri 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin fiziksel psikolojik sağlık alt boyutu değerlendirildiğinde yapılan analiz sonucunda (anlamlılık düzeyi (p): $0,017 < 0,05$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, **H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.** Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki korelasyon değerinin -,091 çıktığı ve iki değişken arasında çok zayıf negatif ilişkinin olduğu görülmektedir.

3.5.4.2 Psikolojik İklimin Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda sosyal kaytarma ile psikolojik iklim ve psikolojik iklimin altı alt boyutu arasında ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın bu bölümünde psikolojik iklimin ve psikolojik iklimin alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada

iki değişken arasında etkiyi ortaya koyabilmek için doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 67. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,271 ^a | ,073 | ,072 | ,71276 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Psikolojik İklim Ortalama

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklim arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %27,1 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışı üzerinde %07,3 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 68. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 27,825 | 1 | 27,825 | 54,771 | ,000 ^a |
| | Hata | 352,060 | 693 | ,508 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Psikolojik İklim Ortalama

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,271$, $R^2 = ,073$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 54,771$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 69. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|---------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | (Sabit) | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 3,960 | ,241 | | 16,460 | ,000 |
| | PIO | -,484 | ,065 | -,271 | -7,401 | ,000 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklim sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, psikolojik iklimde 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,484'lük bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y=3,960+(-,484)x$ şeklinde ifade edilebilir. Bu sonuç, çalışmanın başında ortaya konulan olumlu psikolojik iklimlerin sosyal kaytarma davranışını azaltacağı savını doğrular niteliktedir.

Tablo 70. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,157 ^a | ,025 | ,0023 | ,73121 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Katkı

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin katkı boyutu arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %15,7 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin katkı alt boyutunun çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin katkı boyutu sosyal kaytarma davranışı üzerinde %02,5 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 71. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 9,359 | 1 | 9,359 | 17,504 | ,000 ^a |
| | Hata | 370,526 | 693 | ,535 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Katkı

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin katkı boyutunun sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında çok zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,157$, $R^2 = ,025$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=17,504$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 72. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|---------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 2,881 | ,167 | | 17,223 | ,000 |
| | Katkı | -,175 | ,042 | -,157 | -4,184 | ,000 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklimin katkı alt boyutu sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, psikolojik iklimin katkı boyutundaki 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,175'lik bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y=2,881+(-,175)x$ şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 73. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,186 ^a | ,035 | ,033 | ,72744 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Tanıma

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %18,6 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin tanıma alt boyutunun çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin tanıma alt boyutu sosyal kaytarma davranışı üzerinde %03,5 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 74. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 13,175 | 1 | 13,175 | 24,898 | ,000 ^a |
| | Hata | 366,710 | 693 | ,529 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Tanıma

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin tanıma alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasında çok zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,186$, $R^2 = ,035$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 24,898$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 75. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|---------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 3,021 | ,169 | | 17,924 | ,000 |
| | Tanıma | -,247 | ,049 | -,186 | -4,990 | ,000 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklimin tanıma alt boyutu sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, psikolojik iklimin tanıma boyutundaki 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,247'lik bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y = 3,021 + (-,247)x$ şeklinde ifade edilebilir.

Psikolojik iklimin zorluk alt boyutunda yapılan korelasyon analizi sonucu anlamlılık düzeyi (p) 0,058 olduğundan iki değişken arasında ilişki olmadığı görülmüş bu nedenle regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 76. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,106 ^a | ,011 | ,010 | ,73619 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Rol Açıklığı

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %10,6 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutunun çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu sosyal kaytarma davranışı üzerinde %01,1 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 77. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 4,296 | 1 | 4,296 | 7,926 | ,005 ^a |
| | Hata | 375,589 | 693 | ,542 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Rol Açıklığı

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu arasında çok zayıf bir ilişki gözlemlenmiş (R= ,106, R²= ,011) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (F=7,926; anlamlılık düzeyi (p): ,005< 0,05).

Tablo 78. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | | |
|-------|--------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | | B | Std. Hata | BETA | t | İstatistiksel Anlamlılık |
| | (Sabit) | 2,530 | ,124 | | 20,468 | ,000 |
| | Rol Açıklığı | -,093 | ,033 | -,106 | -2,815 | ,005 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, bireylerin psikolojik iklimin rol açıklığı boyutundaki 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,093'lük bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y=2,530+-,093x$ şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 79. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,317 ^a | ,100 | ,099 | ,70225 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Destekleyici Yönetim

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %31,7 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutunun çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu sosyal kaytarma davranışı üzerinde %10,0 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 80. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 38,131 | 1 | 38,131 | 77,322 | ,000 ^a |
| | Hata | 341,753 | 693 | ,493 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Destekleyici Yönetim

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu arasında zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,317$, $R^2 = ,100$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=77,322$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 81. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|----------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 3,588 | ,161 | | 22,274 | ,000 |
| | Destekleyici Yönetim | -,375 | ,043 | -,317 | -8,793 | ,000 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, bireylerin psikolojik iklimin destekleyici yönetim boyutundaki 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,375'lik bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y=3,588+(-,375)x$ şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 82. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,204 ^a | ,041 | ,040 | ,72489 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Kendini İfade Etme

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %20,4 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutunun çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu sosyal kaytarma davranışı üzerinde %04,1 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 83. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 15,737 | 1 | 15,737 | 29,948 | ,000 ^a |
| | Hata | 364,148 | 693 | ,525 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Kendini İfade Etme

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasında çok zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,204$, $R^2 = ,041$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 29,948$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 84. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|--------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | (Sabit) | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 2,905 | ,133 | | 21,788 | ,000 |
| | Kendini İfade Etme | -,198 | ,036 | -,204 | -5,472 | ,000 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemektedir. Regresyon analizine göre, bireylerin psikolojik iklimin kendini ifade etme boyutundaki 1 birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,198'lik bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y=2,905+(-,198)x$ şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 85. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,068 ^a | ,005 | ,003 | ,73865 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Fiziksel/Psikolojik Sağlık

Tablo 86. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 1,777 | 1 | 1,777 | 3,257 | ,072 ^a |
| | Hata | 378,108 | 693 | ,546 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Fiziksel/Psikolojik Sağlık

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Tablo 87. Katsayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|----------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|--------------------------|
| 1 | (Sabit) | B | Std. Hata | BETA | | |
| | (Sabit) | 2,461 | ,152 | | 16,158 | ,000 |
| | Fiziksel psikolojik sağlık | -,074 | ,041 | -,068 | -1,805 | ,072 |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin fiziksel/psikolojik alt boyu ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki incelendiğinde yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlılık düzeyi ,017 bulunarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda ise, anlamlılık düzeyi 0,072 bulunarak fiziksel/psikolojik sağlık boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

Psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda ise;

Tablo 88. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,349 ^a | ,122 | ,113 | ,69684 |

a.Açıklayıcı: (Sabit) Katkı, Tanıma, Rol Açıklığı, Destekleyici Yönetim, Kendini İfade Etme, Fiziksel/Psikolojik Sağlık

Model tablosunda görüldüğü üzere, sosyal kaytarma ile psikolojik iklimin tüm alt boyutları arasındaki ilişkinin derecesini gösteren korelasyon değeri %34,9 olarak belirlenmiştir. Psikolojik iklimin tüm boyutlarının çalışanların sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı incelendiğinde ise, psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde %12,2 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 89. ANOVA Tablosu

| Model | | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 46,289 | 7 | 6,613 | 13,618 | ,000 ^a |
| | Hata | 333,596 | 687 | ,486 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |

a.Açıklayıcı: (Sabit), Katkı, Tanıma, Rol Açıklığı, Destekleyici Yönetim, Kendini İfade Etme, Fiziksel/Psikolojik Sağlık

b.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Psikolojik iklimin kendini tüm alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tüm alt boyutları arasında zayıf bir ilişki gözlemlenmiş ($R = ,349$, $R^2 = ,122$) ve regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 13,618$; anlamlılık düzeyi (p): $,000 < 0,05$).

Tablo 90. Analize Giren/Çıkan Değişkenler^a Tablosu

| Model | Analize giren değişkenler | Analizde Çıkan değişkenler | Yöntem |
|-------|---------------------------|----------------------------|---|
| 1 | DESTEKLEYİCİ_YONETİM | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq ,050$, Probability-of-F-to-remove $\geq ,100$). |
| 2 | TANIMA | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq ,050$, Probability-of-F-to-remove $\geq ,100$). |

a.Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Yapılan Setpwise analizi sonucunda destekleyici yönetim boyutunun bağımlı değişkendeki değişimi en fazla açıklayan değişken olduğu belirlenmiş; destekleyici yönetim boyutunu takip eden boyut ise tanıma boyutu olmuştur.

Tablo 91. Model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Std. Hata |
|--|-------------------|----------------|----------------------------|-----------|
| 1 | ,317 ^a | ,100 | ,099 | ,70225 |
| 2 | ,333 ^b | ,111 | ,108 | ,69872 |
| a. Açıklayıcı: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM | | | | |
| b. Açıklayıcı: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM, TANIMA | | | | |

Model özeti incelendiğinde ilk model sadece destekleyici yönetim boyutunun sosyal kaytarmayı ne şekilde etkilediğini açıklamakta, ikinci model ise destekleyici yönetim ve tanıma boyutlarının sosyal kaytarma davranışını ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 92. ANOVA^c Tablosu

| Model | | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel anlamlılık |
|--|-----------|-----------------|---------------------|---------------|--------|--------------------------|
| 1 | Regresyon | 38,131 | 1 | 38,131 | 77,322 | ,000 ^a |
| | Hata | 341,753 | 693 | ,493 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |
| 2 | Regresyon | 42,041 | 2 | 21,020 | 43,056 | ,000 ^b |
| | Hata | 337,844 | 692 | ,488 | | |
| | Toplam | 379,885 | 694 | | | |
| a. Açıklayıcı: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM | | | | | | |
| b. Açıklayıcı: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM, TANIMA | | | | | | |
| c. Bağımlı Değişken: Sosyal kaytarma Ortalama | | | | | | |

Yapılan ANOVA analizi sonucu her iki modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Birinci modelde sosyal kaytarma ile destekleyici yönetim boyutu arasındaki ilişkinin değerini gösteren korelasyon değeri %31,7, destekleyici yönetim boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı ise %10,0 olarak belirlenmiştir. İkinci modelde ise destekleyici yönetim ve tanıma boyutları ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin değerini gösteren korelasyon değeri %33,3, iki boyutun sosyal kaytarma davranışı üzerindeki değişimi açıklama oranı ise %11,1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 93. Kat Sayılar Tablosu^a

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | t | Sig. |
|-------|----------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | (Sabit) | 3,588 | ,161 | | 22,274 | ,000 |
| | DESTEKLEYİCİ YÖNETİM | -,375 | ,043 | -,317 | -8,793 | ,000 |
| 2 | (Constant) | 3,928 | ,200 | | 19,608 | ,000 |
| | DESTEKLEYİCİ_YÖNETİM | -,340 | ,044 | -,287 | -7,689 | ,000 |
| | TANIMA | -,140 | ,050 | -,106 | -2,830 | ,005 |

a. Bağımlı değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama

Bu sonuçlara göre, her iki modelde sosyal kaytarmayı anlamlı şekilde etkilemektedir. Birinci modelde destekleyici yönetim boyutunda bir birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,375’lik bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y = 3,588 + (-,375)x$ şeklinde ifade edilebilir. İkinci modelde ise destekleyici yönetim boyutunda bir birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,340’lık bir azalma, tanıma boyutunda bir birimlik artış sosyal kaytarma davranışı üzerinde -,140’lık bir azalma meydana getirecektir. Modele ilişkin tahmin sonucu ise $y = 3,928 + (-,375 + (-,140))x$ şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 94. Analizde Çıkan Değişkenler^c Tablosu

| Model | | Beta In | T | Sig. | Kısmi Korelasyon | Eşdoğrusal İstatistikler |
|---|----------------------------|--------------------|--------|------|------------------|--------------------------|
| | | | | | | Tolerans |
| 1 | KATKI | -,082 ^a | -2,222 | ,027 | -,084 | ,937 |
| | TANIMA | -,106 ^a | -2,830 | ,005 | -,107 | ,921 |
| | ROL AÇIKLIĞI | ,001 ^a | ,026 | ,979 | ,001 | ,885 |
| | KENDİNİ İFADE ETME | -,055 ^a | -1,297 | ,195 | -,049 | ,734 |
| | FİZİKSEL PSİKOLOJİK SAĞLIK | ,066 ^a | 1,693 | ,091 | ,064 | ,846 |
| 2 | KATKI | -,070 ^b | -1,885 | ,060 | -,072 | ,922 |
| | ROL AÇIKLIĞI | ,009 ^b | ,244 | ,808 | ,009 | ,880 |
| | KENDİNİ İFADE ETME | -,048 ^b | -1,154 | ,249 | -,044 | ,731 |
| | FİZİKSEL PSİKOLOJİK SAĞLIK | ,063 ^b | 1,620 | ,106 | ,062 | ,845 |
| a. Modeldeki açıklayıcılar: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM | | | | | | |
| b. Modeldeki açıklayıcılar: (Sabit), DESTEKLEYİCİ YÖNETİM, TANIMA | | | | | | |
| c. Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | | | |

3.5.4.3 Sosyal Kaytarma Davranışında Demografik Özelliklere Göre Oluşturulan Gruplar Arası Farklılıklar

Araştırmada sosyal kaytarma davranışının psikolojik iklim algısı ve psikolojik iklimin alt boyutları ile ilişkisinin incelenmesinin ardından, bu davranışın araştırmada yer alan demografik özelliklere göre belirlenen gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

-H₂: Sosyal kaytarma davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Tablo 95. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 7,416 | 1 | 693 | ,007 |
| ,888 | 1 | 693 | ,346 |
| ,342 | 1 | 693 | ,559 |
| ,182 | 1 | 693 | ,670 |
| 1,633 | 1 | 693 | ,202 |
| ,632 | 1 | 693 | ,427 |
| ,050 | 1 | 693 | ,823 |
| ,810 | 1 | 693 | ,369 |
| ,672 | 1 | 693 | ,413 |
| 9,166 | 1 | 693 | ,003 |

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve sosyal kaytarmanın değerlendirildiği on ifadeden ilki ve sonuncusu dışında diğer ifadelerin anlamlılık düzeyi (p)nin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermekte ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 96. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|-------------------|--------------------|------------------------|------------------|-------|-----------------------------|
| Gruplar- arası | 1,987 | 1 | 1,987 | 2,314 | ,129 |
| Gruplar- içi | 595,043 | 693 | ,859 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,236 | 1 | ,236 | ,236 | ,628 |
| Gruplar- içi | 693,051 | 693 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,702 | 1 | ,702 | 1,632 | ,202 |
| Gruplar- içi | 298,198 | 693 | ,430 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,155 | 1 | ,155 | ,145 | ,703 |
| Gruplar- içi | 740,731 | 693 | 1,069 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,015 | 1 | 0,15 | 0,17 | ,896 |
| Gruplar- içi | 586,325 | 693 | ,846 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,167 | 1 | ,167 | ,138 | ,711 |
| Gruplar- içi | 840,141 | 693 | 1,212 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,048 | 1 | ,048 | ,047 | ,828 |
| Gruplar- içi | 695,112 | 693 | 1,003 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,997 |
| Gruplar- içi | 633,347 | 693 | ,914 | | |
| Toplam | 633,437 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,630 | 1 | ,630 | ,579 | ,447 |
| Gruplar- içi | 754,875 | 693 | 1,089 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar- arası | ,025 | 1 | ,025 | ,025 | ,874 |
| Gruplar- içi | 680,263 | 693 | ,982 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosu incelendiğinde, çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermesine ait her bir ifadenin cinsiyete göre sınıflandırmasında, her bir ifadenin istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan, cinsiyet ayırımına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 97. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,172 | 1 | 693 | ,678 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile cinsiyete göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde öncelikle yapılan Levene testi sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyinin 0,678 olduğu görülmüş; bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan gruplar arasında varyasyonun eşit olduğu belirlenmiştir.

Tablo 98. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,999 |
| Gruplar-içi | 379,885 | 693 | ,548 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 99. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Erkek | 349 | 2,1911 | ,75358 | ,04034 |
| Kadın | 346 | 2,1910 | ,72684 | ,03908 |
| Total | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

ANOVA tablosu incelendiğinde, sosyal kaytarma ortalama değerine göre cinsiyete göre sınıflandırmada istatistiksel anlamlılık düzeyi ,999 bulunmuş bu değer 0,05'ten büyük olduğundan, cinsiyet ayrımına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda **H₂ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₃: Sosyal kaytarma davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır.

Tablo 100. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,114 | 2 | 691 | ,892 |
| 2,124 | 2 | 691 | ,120 |
| 1,408 | 2 | 691 | ,245 |
| 2,533 | 2 | 691 | ,080 |
| ,794 | 2 | 691 | ,453 |
| 4,283 | 2 | 691 | ,014 |
| 1,704 | 2 | 691 | ,183 |
| 2,712 | 2 | 691 | ,067 |
| 5,435 | 2 | 691 | ,005 |
| 1,474 | 2 | 691 | ,230 |

Uygulanan Levene testi sonucunda 6. ve 9. ifadeler dışında tüm ifadelerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğu görülmüş bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Altıncı ifade olan 'düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır' (anlamlılık düzeyi (p): 0,014 < 0,05) ve dokuzuncu ifade olan 'eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranır' (anlamlılık düzeyi (p): 0,005 < 0,05) ifadelerinde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olması bu verilerde gruplar arasında varyansların eşit olmadığına işaret etmektedir.

Tablo 101. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar- arası | ,581 | 2 | ,291 | ,337 | ,714 |
| Gruplar- içi | 596,546 | 691 | ,863 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 2,292 | 2 | 1,146 | 1,147 | ,318 |
| Gruplar- içi | 690,452 | 691 | ,999 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | ,016 | 2 | ,008 | ,019 | ,982 |
| Gruplar- içi | 298,752 | 691 | ,432 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 7,155 | 2 | 3,578 | 3,370 | ,035 |
| Gruplar- içi | 733,444 | 691 | 1,061 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | ,533 | 2 | ,267 | ,315 | ,730 |
| Gruplar- içi | 584,925 | 691 | ,846 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 2,272 | 2 | 1,136 | ,937 | ,392 |
| Gruplar- içi | 837,689 | 691 | 1,212 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 2,620 | 2 | 1,310 | 1,309 | ,271 |
| Gruplar- içi | 691,364 | 691 | 1,001 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | ,990 | 2 | ,495 | ,541 | ,582 |
| Gruplar- içi | 632,267 | 691 | ,915 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 1,918 | 2 | ,959 | ,880 | ,415 |
| Gruplar- içi | 753,459 | 691 | 1,090 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar- arası | 2,756 | 2 | 1,378 | 1,406 | ,246 |
| Gruplar- içi | 677,453 | 691 | ,980 | | |
| Toplam | 680,209 | 693 | | | |

Sosyal kaytarma ile ilgili her bir ifadenin yaşa göre belirlenen gruplar arası farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA tablosunda dördüncü ifade dışındaki diğer ifadelerin anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç yaşa göre belirlenen gruplarda anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Sosyal kaytarma ölçeğinin dördüncü ifadesi olan 'Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa o işi yapmak için daha az zaman harcar' ifadesinde gruplar arası farklılık incelendiğinde;

Tablo 102. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken:Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa o işi yapmak için daha az zaman harcar | | | | | |
|--|-------------|-------------|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Yaş | (J) Yaş | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | 30a kadar | 30-39 arası | -,214* | ,083 | ,036 |
| | | 40 ve üzeri | -,067 | ,133 | ,880 |
| | 30-39 arası | 30a kadar | ,214* | ,083 | ,036 |
| | | 40 ve üzeri | ,147 | ,134 | ,549 |
| | 40 ve üzeri | 30a kadar | ,067 | ,133 | ,880 |
| | | 30-39 arası | -,147 | ,134 | ,549 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo103. Tanımlayıcı İstatistikler

| Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa o işi yapmak için daha az zaman harcar. | | | | |
|--|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 30a kadar | 323 | 2,37 | ,992 | ,055 |
| 30-39 arası | 297 | 2,58 | 1,047 | ,061 |
| 40 ve üzeri | 74 | 2,43 | 1,124 | ,131 |
| Toplam | 694 | 2,46 | 1,034 | ,039 |

Yapılan Sheffe analizi sonucunda ise yaşları 30a kadar olan çalışanlar ile yaşları 30-39 arası olan çalışanlar arasında diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa o işi yapmak için daha az zaman harcamada gruplar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde ise, yaşları 30-39 arası olan çalışanların , yaşları 30 a kadar olan çalışanlara kıyasla diğerlerinin işi yapmaya müsait olduğu durumlarda o işi yapmak için daha az zaman harcadıkları belirlenmiştir.

Tablo 104. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 1,912 | 2 | 691 | ,149 |

Tablo 105. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | 1,018 | 2 | ,509 | ,928 | ,396 |
| Gruplar-içi | 378,855 | 691 | ,548 | | |
| Toplam | 379,873 | 693 | | | |

Tablo 106. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 30a kadar | 323 | 2,1545 | ,70991 | ,03950 |
| 30-39 arası | 297 | 2,2347 | ,74488 | ,04322 |
| 40 ve üzeri | 74 | 2,1743 | ,84676 | ,09843 |
| Toplam | 694 | 2,1909 | ,74038 | ,02810 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile yaşa göre (30 yaşa kadar, 30-39 yaş arası, 40 yaş ve üzeri) oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası farklılık incelendiğinde

öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,149 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucu ise (anlamlılık düzeyi (p): ,396 > 0,05) yaşa göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlar, sosyal kaytarma davranışı görülmesinde yaşa göre gruplar arası sınıflandırmada anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığını göstermektedir. **H₃ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₄: Sosyal kaytarma davranışı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

Tablo 107. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,001 | 1 | 693 | ,973 |
| ,912 | 1 | 693 | ,340 |
| ,323 | 1 | 693 | ,570 |
| 3,334 | 1 | 693 | ,068 |
| 1,574 | 1 | 693 | ,210 |
| ,408 | 1 | 693 | ,523 |
| ,015 | 1 | 693 | ,902 |
| ,317 | 1 | 693 | ,574 |
| ,635 | 1 | 693 | ,426 |
| 2,291 | 1 | 693 | ,131 |

Yapılan Levene testi sonucunda sosyal kaytarmayı değerlendiren tüm ifadelerde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Buradan hareketle gruplar arasında varyansların eşit olduğu belirlenmiştir.

Tablo 108. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,118 | 1 | ,118 | ,137 | ,711 |
| Gruplar-içi | 596,912 | 693 | ,861 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,560 | 1 | ,560 | ,561 | ,454 |
| Gruplar-içi | 692,726 | 693 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,398 | 1 | ,398 | ,924 | ,337 |
| Gruplar-içi | 298,503 | 693 | ,431 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,716 | 1 | 1,716 | 1,609 | ,205 |
| Gruplar-içi | 739,170 | 693 | 1,067 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,638 | 1 | ,638 | ,755 | ,385 |
| Gruplar-içi | 585,701 | 693 | ,845 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,045 | 1 | ,045 | ,037 | ,847 |
| Gruplar-içi | 840,263 | 693 | 1,213 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,094 | 1 | ,094 | ,094 | ,760 |
| Gruplar-içi | 695,066 | 693 | 1,003 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,016 | 1 | ,016 | ,017 | ,896 |
| Gruplar-içi | 633,331 | 693 | ,914 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,008 | 1 | ,008 | ,007 | ,932 |
| Gruplar-içi | 755,497 | 693 | 1,090 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,233 | 1 | ,233 | ,237 | ,626 |
| Gruplar-içi | 680,055 | 693 | ,981 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

Yapılan ANOVA tablosundan görüleceği üzere bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermesinin bireyin medeni durumuna göre farklılaşması, sosyal kaytarma ifadelerinden hiçbirinde anlamlılık düzeyi 0,05'in altında değildir. Buradan yola çıkarak medeni durumu evli olanlar ile medeni durumu bekar olanlar arasında sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 109. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 1,716 | 1 | 693 | ,191 |

Tablo 110. ANOVA Tablosu

| | Kareler toplamı | Serbestlik derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,002 | 1 | ,002 | ,004 | ,951 |
| Gruplar-içi | 379,883 | 693 | ,548 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 111. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Evli | 348 | 2,1928 | ,76913 | ,04123 |
| Bekar | 347 | 2,1893 | ,71039 | ,03814 |
| Total | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile medeni duruma göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,191 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,951 > 0,05) medeni duruma göre sınıflandırmada, sosyal kaytarma davranışında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla **H₄ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₅: Sosyal kaytarma davranışı çalışanın çocuk sahibi olmasına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 112. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | Anlamlılık İstatistiği |
|--------------------|-----|-----|------------------------|
| ,216 | 1 | 693 | ,642 |
| 2,440 | 1 | 693 | ,119 |
| ,698 | 1 | 693 | ,404 |
| 2,331 | 1 | 693 | ,127 |
| ,001 | 1 | 693 | ,980 |
| ,923 | 1 | 693 | ,337 |
| 3,419 | 1 | 693 | ,065 |
| ,697 | 1 | 693 | ,404 |
| 5,481 | 1 | 693 | ,020 |
| 1,262 | 1 | 693 | ,262 |

Yapılan Levene testi sonuçlarına bakıldığında 9. ifade dışında sosyal kaytarma ile ilgili tüm ifadelerin anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 113. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | Anlamlılık Düzeyi |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|------------------------------|
| Gruplar-arası | ,529 | 1 | ,529 | ,615 | ,433 |
| Gruplar-içi | 596,501 | 693 | ,861 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,461 | 1 | 3,461 | 3,477 | ,063 |
| Gruplar-içi | 689,825 | 693 | ,995 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,490 | 1 | ,490 | 1,139 | ,286 |
| Gruplar-içi | 298,410 | 693 | ,431 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,882 | 1 | 3,882 | 3,650 | ,056 |
| Gruplar-içi | 737,004 | 693 | 1,063 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,156 | 1 | ,156 | ,185 | ,667 |
| Gruplar-içi | 586,183 | 693 | ,846 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,213 | 1 | 3,213 | 2,660 | ,103 |
| Gruplar-içi | 837,095 | 693 | 1,208 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,118 | 1 | 1,118 | 1,117 | ,291 |
| Gruplar-içi | 694,041 | 693 | 1,002 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,767 | 1 | ,767 | ,841 | ,360 |
| Gruplar-içi | 632,579 | 693 | ,913 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,833 | 1 | 3,833 | 3,534 | ,061 |
| Gruplar-içi | 751,672 | 693 | 1,085 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,831 | 1 | ,831 | ,848 | ,358 |
| Gruplar-içi | 679,457 | 693 | ,980 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosunda ise bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerinin çocuk sahibi olmalarına göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Sosyal kaytarmayla ilgili tüm ifadelerde anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunmuştur.

Tablo 114. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene istatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 2,309 | 1 | 693 | ,129 |

Tablo 115. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | 1,500 | 1 | 1,500 | 2,748 | ,098 |
| Gruplar-içi | 378,384 | 693 | ,546 | | |
| Toplam | 378,885 | 694 | | | |

Tablo 116. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Çocuk sahibi olan | 258 | 2,2516 | ,78424 | ,04882 |
| Çocuk sahibi olmayan | 437 | 2,1554 | ,71086 | ,03401 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile çocuk sahibi olmaya göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,129 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,098 > 0,05) çocuk sahibi olmaya göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H₅ hipotezi reddedilmiştir**. Sosyal kaytarma davranışı, çocuk sahibi olmaya göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

-H₆: Sosyal kaytarma davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 117. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,236 | 3 | 691 | ,872 |
| ,387 | 3 | 691 | ,762 |
| 1,163 | 3 | 691 | ,323 |
| ,934 | 3 | 691 | ,424 |
| 1,691 | 3 | 691 | ,168 |
| 1,055 | 3 | 691 | ,368 |
| 3,356 | 3 | 691 | ,019 |
| ,413 | 3 | 691 | ,744 |
| 1,254 | 3 | 691 | ,289 |
| 1,713 | 3 | 691 | ,163 |

Yapılan Levene Testi sonucunda sosyal kaytarma davranışına ait ifadelerden 7. ifade dışında hepsi anlamlılık düzeyi 0,05' ten büyük olduğu görülmüş, bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Levene testi sonucunda bir tek 'tamamlanması gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bırakır' ifadesinde (anlamlılık düzeyi (p): $0,019 < 0,05$) verilerin gruplar arasında varyansların eşit olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 118. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 3,165 | 3 | 1,055 | 1,227 | ,299 |
| Gruplar-içi | 593,866 | 691 | ,859 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,259 | 3 | ,753 | ,753 | ,521 |
| Gruplar-içi | 691,027 | 691 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,330 | 3 | ,777 | 1,810 | ,144 |
| Gruplar-içi | 296,570 | 691 | ,429 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 5,507 | 3 | 1,836 | 1,725 | ,161 |
| Gruplar-içi | 735,379 | 691 | 1,064 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 11,588 | 3 | 3,863 | 4,644 | ,003 |
| Gruplar-içi | 574,752 | 691 | ,832 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 8,174 | 3 | 2,725 | 2,263 | ,080 |
| Gruplar-içi | 832,134 | 691 | 1,204 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 5,785 | 3 | 1,928 | 1,933 | ,123 |
| Gruplar-içi | 689,374 | 691 | ,998 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,876 | 3 | ,625 | ,684 | ,562 |
| Gruplar-içi | 631,471 | 691 | ,914 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,878 | 3 | 1,293 | 1,188 | ,313 |
| Gruplar-içi | 751,627 | 691 | 1,088 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,787 | 3 | 1,262 | 1,289 | ,277 |
| Gruplar-içi | 676,500 | 691 | ,979 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosu sonuçlarına göre, bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerinin eğitim düzeylerine göre (lise ve altı, önlisans, üniversite, yüksek lisans/doktora) farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde 5. ifade dışında tüm ifadelerde anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunmuştur. Sosyal kaytarma davranışı eğitim düzeyine göre oluşturulan gruplara arasında anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak 5. ifade olan 'ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir' ifadesinde (anlamlılık düzeyi (p): 0,003 < 0,05) eğitim düzeyinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 119. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | | |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Eğitim Durumu | (J) Eğitim Durumu | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | Lise ve altı | Ön Lisans | ,333 | ,141 | ,136 |
| | | Üniversite | ,310* | ,085 | ,005 |
| | | Yüksek Lisans/ Doktora | ,252 | ,134 | ,315 |
| | Ön Lisans | Lise ve altı | -,333 | ,141 | ,136 |
| | | Üniversite | -,023 | ,129 | ,998 |
| | | Yüksek Lisans/ Doktora | -,081 | ,165 | ,971 |
| | Üniversite | Lise ve altı | -,310* | ,085 | ,005 |
| | | Ön Lisans | ,023 | ,129 | ,998 |
| | | Yüksek Lisans/ Doktora | -,058 | ,121 | ,973 |
| | Yüksek Lisans/ Doktora | Lise ve altı | -,252 | ,134 | ,315 |
| | | Ön Lisans | ,081 | ,165 | ,971 |
| | | Üniversite | ,058 | ,121 | ,973 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo120. Tanımlayıcı İstatistikler

| Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Lise ve altı | 158 | 2,30 | ,892 | ,071 |
| Ön Lisans | 57 | 1,96 | ,823 | ,109 |
| Üniversite | 414 | 1,99 | ,917 | ,045 |
| Yüksek Lisans/ Doktora | 66 | 2,05 | ,999 | ,123 |
| Total | 695 | 2,06 | ,919 | ,035 |

Yapılan Scheffe analizi sonucunda eğitim durumu lise ve altı olan grupla eğitim durumu üniversite olan grup arasında 'ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir' ifadesinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde ise lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterdiği görülmektedir.

Tablo 121. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene istatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 0,088 | 3 | 691 | ,967 |

Tablo 122. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | 3,853 | 3 | 1,284 | 2,360 | ,070 |
| Gruplar-içi | 376,032 | 691 | ,544 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 123. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Lise ve altı | 158 | 2,3222 | ,76380 | ,06076 |
| Ön Lisans | 57 | 2,1421 | ,69615 | ,09221 |
| Üniversite | 414 | 2,1432 | ,73477 | ,03611 |
| Yüksek Lisans/ Doktora | 66 | 2,2197 | ,72668 | ,08945 |
| Total | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile eğitim düzeyine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,967 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,070 > 0,05) eğitim düzeyine göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bunun sonucunda **H₆ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₇: Sosyal kaytarma davranışı iş unvanına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 124. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 2,763 | 1 | 693 | ,097 |
| ,093 | 1 | 693 | ,760 |
| 1,158 | 1 | 693 | ,282 |
| 15,117 | 1 | 693 | ,000 |
| ,064 | 1 | 693 | ,800 |
| 16,887 | 1 | 693 | ,000 |
| 9,840 | 1 | 693 | ,002 |
| 4,901 | 1 | 693 | ,027 |
| 12,460 | 1 | 693 | ,000 |
| 2,633 | 1 | 693 | ,105 |

Levene testi sonuçlarına bakıldığında sosyal kaytarma ifadelerinden 4., 6., 7., 8. ve 9. ifadelerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu nedenle gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmektedir. Sosyal kaytarma ifadelerinden 1., 2., 3., 5, ve 10. ifade de ise anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük olduğu bulunmuş ve gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 125. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 2,460 | 1 | 2,460 | 2,867 | ,091 |
| Gruplar-içi | 594,570 | 693 | ,858 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,005 | 1 | ,005 | ,005 | ,945 |
| Gruplar-içi | 693,281 | 693 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,374 | 1 | ,374 | ,869 | ,352 |
| Gruplar-içi | 298,526 | 693 | ,431 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 4,996 | 1 | 4,996 | 4,705 | ,030 |
| Gruplar-içi | 735,890 | 693 | 1,062 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,246 | 1 | ,246 | ,291 | ,590 |
| Gruplar-içi | 586,094 | 693 | ,846 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 7,303 | 1 | 7,303 | 6,076 | ,014 |
| Gruplar-içi | 833,005 | 693 | 1,202 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,825 | 1 | 2,825 | 2,827 | ,093 |
| Gruplar-içi | 692,335 | 693 | ,999 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,158 | 1 | 1,158 | 1,270 | ,260 |
| Gruplar-içi | 632,189 | 693 | ,912 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 4,362 | 1 | 4,362 | 4,025 | ,045 |
| Gruplar-içi | 751,143 | 693 | 1,084 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,095 | 1 | ,095 | ,096 | ,756 |
| Gruplar-içi | 680,193 | 693 | ,982 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosu incelendiğinde, 1., 2., 3., 5. ve 10. ifadelerin değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmekte bu da iş unvanına göre (çalışan; orta düzey yönetici) sosyal kaytarma davranışı görülmesinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 126. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene istatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 3,012 | 1 | 693 | ,083 |

Tablo 127. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,560 | 1 | ,560 | 1,023 | ,312 |
| Gruplar-içi | 379,325 | 693 | ,547 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 128. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Orta düzey yönetici | 152 | 2,2447 | ,79108 | ,06416 |
| Çalışan | 543 | 2,1761 | ,72492 | ,03111 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile iş unvanına göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,083 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,312 > 0,05) eğitim düzeyine göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bunun sonuçlar doğrultusunda **H₇ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₈: Sosyal kaytarma davranışı sahip olduğu unvanda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 129. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 5,325 | 1 | 693 | ,021 |
| ,509 | 1 | 693 | ,476 |
| 5,352 | 1 | 693 | ,021 |
| ,047 | 1 | 693 | ,828 |
| ,483 | 1 | 693 | ,487 |
| ,596 | 1 | 693 | ,440 |
| 1,305 | 1 | 693 | ,254 |
| 4,116 | 1 | 693 | ,043 |
| 1,125 | 1 | 693 | ,289 |
| 1,727 | 1 | 693 | ,189 |

Uygulanan Levene testi sonucunda sosyal kaytarma ifadelerinden 1., 3. ve 8. ifade dışında diğer ifadeler anlamlılık düzeyi 0,05 ten büyük olduğu bulunmuş; bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Sonuçlara göre, ‘diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır’, ‘İşin kendine düşen kısmını yapmaz’, ‘Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır’ ifadelerinde anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük bulunduğundan gruplar arasında varyansların eşit olmadığını göstermemektedir.

Tablo 130. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,463 | 1 | ,463 | ,538 | ,464 |
| Gruplar-içi | 596,567 | 693 | ,861 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,090 | 1 | ,090 | ,090 | ,764 |
| Gruplar-içi | 693,196 | 693 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,602 | 1 | ,602 | 1,399 | ,237 |
| Gruplar-içi | 298,298 | 693 | ,430 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,900 | 1 | ,900 | ,843 | ,359 |
| Gruplar-içi | 739,986 | 693 | 1,068 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,796 | 1 | ,796 | ,942 | ,332 |
| Gruplar-içi | 585,544 | 693 | ,845 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,444 | 1 | 1,444 | 1,193 | ,275 |
| Gruplar-içi | 838,864 | 693 | 1,210 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,516 | 1 | 1,516 | 1,514 | ,219 |
| Gruplar-içi | 693,644 | 693 | 1,001 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,837 | 1 | ,837 | ,917 | ,339 |
| Gruplar-içi | 632,510 | 693 | ,913 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,102 | 1 | ,102 | ,093 | ,760 |
| Gruplar-içi | 755,403 | 693 | 1,090 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,002 | 1 | ,002 | ,002 | ,963 |
| Gruplar-içi | 680,286 | 693 | ,982 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosu sonuçlarına göre bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerinin iş unvanı sürelerine göre oluşturulan sınıflandırmada (5 yıl ve 5 yıldan az; 5 yıldan fazla) gruplar arası farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde tüm ifadelerde anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre gruplar arası anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 131. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene istatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 1,795 | 1 | 693 | ,181 |

Tablo 132. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,083 | 1 | ,083 | ,151 | ,697 |
| Gruplar-içi | 379,802 | 693 | ,548 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 133. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Bulunduğu unvanda çalışma süresi 5 yıl ve 5 yıldan az | 508 | 2,1844 | ,75160 | ,03335 |
| Bulunduğu unvanda çalışma süresi 5 yıldan fazla | 187 | 2,2091 | ,70861 | ,05182 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile unvanda çalışma süresine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,181 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise

(anlamlılık düzeyi (p): ,697 > 0,05) çalışma süresine göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bunun sonuçlar doğrultusunda **H₀ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₉: Sosyal kaytarma davranışı mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 134. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 2,401 | 1 | 692 | ,122 |
| 2,652 | 1 | 692 | ,104 |
| ,070 | 1 | 692 | ,792 |
| ,195 | 1 | 692 | ,659 |
| 3,948 | 1 | 692 | ,047 |
| ,022 | 1 | 692 | ,882 |
| ,045 | 1 | 692 | ,832 |
| ,019 | 1 | 692 | ,890 |
| ,454 | 1 | 692 | ,500 |
| ,337 | 1 | 692 | ,562 |

Levene testi sonuçlarına bakıldığında sosyal kaytarma ifadelerinden sadece 5. ifade 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmış, diğer tüm ifadeler ise 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük bulunmuştur. Bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermektedir. Sadece 'Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir.' ifadesinde gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmektedir.

Tablo 135. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 1,437 | 1 | 1,437 | 1,669 | ,197 |
| Gruplar-içi | 595,590 | 692 | ,861 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 3,452 | 1 | 3,452 | 3,466 | ,063 |
| Gruplar-içi | 689,293 | 692 | ,996 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,178 | 1 | ,178 | ,412 | ,521 |
| Gruplar-içi | 298,590 | 692 | ,431 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,194 | 1 | ,194 | ,181 | ,671 |
| Gruplar-içi | 740,406 | 692 | 1,070 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,845 | 1 | ,845 | 1,000 | ,318 |
| Gruplar-içi | 584,613 | 692 | ,845 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,006 | 1 | ,006 | ,005 | ,945 |
| Gruplar-içi | 839,955 | 692 | 1,214 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,046 | 1 | ,046 | ,046 | ,831 |
| Gruplar-içi | 693,938 | 692 | 1,003 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,711 | 1 | ,711 | ,778 | ,378 |
| Gruplar-içi | 632,547 | 692 | ,914 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,261 | 1 | ,261 | ,240 | ,625 |
| Gruplar-içi | 755,116 | 692 | 1,091 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,002 | 1 | ,002 | ,002 | ,965 |
| Gruplar-içi | 680,207 | 692 | ,983 | | |
| Toplam | 680,209 | 693 | | | |

ANOVA tablosu değerlendirilirken değerlendirilmeye alınan tüm ifadelerin 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuç, mevcut işletmede çalışma süresine göre gruplar arasında (5 yıl ve 5 yıldan az; 5 yıldan fazla) sosyal kaytarma davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 136. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,002 | 1 | 692 | ,962 |

Tablo 137. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,319 | 1 | ,319 | ,581 | ,446 |
| Gruplar-içi | 379,554 | 692 | ,548 | | |
| Toplam | 379,873 | 693 | | | |

Tablo 138. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| İşletmede çalışma süresi 5 yıl ve 5 yıldan az | 475 | 2,2055 | ,73938 | ,03392 |
| İşletmede çalışma süresi 5 yıldan fazla | 219 | 2,1594 | ,74325 | ,05022 |
| Toplam | 694 | 2,1909 | ,74038 | ,02810 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile mevcut işletmede çalışma süresine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,962 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu

sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,446 > 0,05) mevcut işletmede çalışma süresine göre sınıflandırmada (5 yıl ve 5 yıldan az; 5 yıldan fazla) sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, **H₉ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₁₀: Sosyal kaytarma davranışı bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 139. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 1,123 | 2 | 691 | ,326 |
| 10,155 | 2 | 691 | ,000 |
| 4,180 | 2 | 691 | ,016 |
| 4,921 | 2 | 691 | ,008 |
| 2,721 | 2 | 691 | ,067 |
| 4,672 | 2 | 691 | ,010 |
| ,050 | 2 | 691 | ,952 |
| 2,724 | 2 | 691 | ,066 |
| 7,373 | 2 | 691 | ,001 |
| 2,564 | 2 | 691 | ,078 |

Yapılan Levene testi sonucunda sosyal kaytarma ifadelerinden 1.,5., 7., 8. ve 10. ifadeler 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu sonuç, bu ifadelerde gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 140. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 15,472 | 2 | 7,736 | 9,192 | ,000 |
| Gruplar-içi | 581,555 | 691 | ,842 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 17,886 | 2 | 8,943 | 9,157 | ,000 |
| Gruplar-içi | 674,859 | 691 | ,977 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 10,815 | 2 | 5,407 | 12,976 | ,000 |
| Gruplar-içi | 287,954 | 691 | ,417 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 2,304 | 2 | 1,152 | 1,078 | ,341 |
| Gruplar-içi | 738,295 | 691 | 1,068 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 11,313 | 2 | 5,656 | 6,808 | ,001 |
| Gruplar-içi | 574,145 | 691 | ,831 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 3,535 | 2 | 1,767 | 1,460 | ,233 |
| Gruplar-içi | 836,426 | 691 | 1,210 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 2,369 | 2 | 1,184 | 1,183 | ,307 |
| Gruplar-içi | 691,615 | 691 | 1,001 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 11,593 | 2 | 5,796 | 6,443 | ,002 |
| Gruplar-içi | 621,665 | 691 | ,900 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 12,162 | 2 | 6,081 | 5,654 | ,004 |
| Gruplar-içi | 743,216 | 691 | 1,076 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 9,763 | 2 | 4,882 | 5,031 | ,007 |
| Gruplar-içi | 670,446 | 691 | ,970 | | |
| Toplam | 680,209 | 693 | | | |

İncelenen ANOVA tablosu sonuçlarına göre 7. İfade olan ‘tamamlanması gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bırakır’ ifadesi dışında ($,307 > 0,05$) diğer ifadelerin anlamlılık düzeyi $0,05$ 'ten küçük olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak çalışanın sosyal kaytarma davranışını göstermesinin bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine göre (1 yıldan az; 1-5 yıl arası 5 dahil; 5 yıldan fazla) farklılaştığı söylenebilir.

Tablo 141. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır. | | | | | |
|---|---|---|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | (J) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | 1 Yıldan Az | 1-5 Arası 5 dahil | ,238* | ,079 | ,012 |
| | | 5den fazla | ,452* | ,110 | ,000 |
| | 1-5 Arası 5 dahil | 1 Yıldan Az | -,238* | ,079 | ,012 |
| | | 5den fazla | ,214 | ,101 | ,106 |
| | 5den fazla | 1 Yıldan Az | -,452* | ,110 | ,000 |
| | | 1-5 Arası 5 dahil | -,214 | ,101 | ,106 |

*Ortalama fark $0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 142. Tanımlayıcı İstatistikler

| Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır. | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 1 Yıldan Az | 205 | 2,25 | ,920 | ,064 |
| 1-5 Arası 5 dahil | 383 | 2,02 | ,949 | ,048 |
| 5den fazla | 106 | 1,80 | ,786 | ,076 |
| Toplam | 694 | 2,05 | ,928 | ,035 |

ANOVA tablosu anlamlı farklılık görülen ifadeler tek tek incelendiğinde ‘Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır’ ifadesinde yapılan Scheffe analizi sonucunda bir yıldan az mevcut yöneticisiyle çalışanlar ile beş yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı

istatistikler tablosu incelendiğinde ise bir yıldan az mevcut yöneticisiyle çalışanların diğerlerinin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçtığı söylenebilir.

Tablo 143. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | | |
|---|---|---|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | (J) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | 1 Yıldan Az | 1-5 Arası 5 dahil | ,231* | ,079 | ,014 |
| | | 5den fazla | -,367* | ,109 | ,004 |
| | 1-5 Arası 5 dahil | 1 Yıldan Az | -,231* | ,079 | ,014 |
| | | 5den fazla | ,136 | ,100 | ,399 |
| | 5den fazla | 1 Yıldan Az | -,367* | ,109 | ,004 |
| | | 1-5 Arası 5 dahil | -,136 | ,100 | ,399 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 144. Tanımlayıcı İstatistikler

| Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 1 Yıldan Az | 205 | 2,24 | ,939 | ,066 |
| 1-5 Arası 5 dahil | 383 | 2,01 | ,931 | ,048 |
| 5den fazla | 106 | 1,88 | ,777 | ,075 |
| Toplam | 694 | 2,06 | ,919 | ,035 |

‘Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir’ ifadesinde yapılan Sheffe analizi sonucunda 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanlar ile 1-5 yıl arası (5 dahil) çalışanlar arasında ve 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanlar ile 5 yıldan fazla süredir mevcut yöneticisiyle çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde ise, 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanların 1 yıldan fazla süredir yöneticisiyle çalışanlara kıyasla ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterdiği görülmektedir.

Tablo 145. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır | | | | | |
|---|---|---|------------------------|-----------|-----------------------------|
| | (I) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | (J) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | 1 Yıldan Az | 1-5 Arası 5 dahil | ,179 | ,082 | ,093 |
| | | 5den fazla | -,402* | ,113 | ,002 |
| | 1-5 Arası 5 dahil | 1 Yıldan Az | -,179 | ,082 | ,093 |
| | | 5den fazla | ,223 | ,104 | ,102 |
| | 5den fazla | 1 Yıldan Az | -,402* | ,113 | ,002 |
| | | 1-5 Arası 5 dahil | -,223 | ,104 | ,102 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 146. Tanımlayıcı İstatistikler

| Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 1 Yıldan Az | 205 | 2,46 | ,910 | ,064 |
| 1-5 Arası 5 dahil | 383 | 2,28 | ,978 | ,050 |
| 5den fazla | 106 | 2,06 | ,914 | ,089 |
| Toplam | 694 | 2,30 | ,956 | ,036 |

‘Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa o işi yapmaktan kaçınır’ ifadesinde yapılan Scheffe analizi sonucunda 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanlar ile 5 yıldan fazla süredir yöneticisiyle çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde ise 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanların 5 yıldan fazla süredir mevcut yöneticisiyle çalışanlara kıyasla işi yapabilecek diğer bir kişi olduğunda o işi yapmaktan kaçındığı görülmektedir.

Tablo 147. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: İşi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder. | | | | | |
|--|---|---|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | (J) Şu andaki Yönetici İle Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Scheffe | 1 Yıldan Az | 1-5 Arası 5 dahil | ,148 | ,085 | ,222 |
| | | 5den fazla | ,372* | ,118 | ,007 |
| | 1-5 Arası 5 dahil | 1 Yıldan Az | -,148 | ,085 | ,222 |
| | | 5den fazla | ,224 | ,108 | ,117 |
| | 5den fazla | 1 Yıldan Az | -,372* | ,118 | ,007 |
| | | 1-5 Arası 5 dahil | -,224 | ,108 | ,117 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 148. Tanımlayıcı İstatistikler

| İşi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder. | | | | |
|--|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 1 Yıldan Az | 205 | 2,42 | ,929 | ,065 |
| 1-5 Arası 5 dahil | 383 | 2,27 | 1,023 | ,052 |
| 5den fazla | 106 | 2,05 | ,950 | ,092 |
| Toplam | 694 | 2,28 | ,991 | ,038 |

‘İşi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder’ ifadesinde yapılan Scheffe analizi sonucunda 1 yıldan az süredir yöneticisiyle çalışanlar ile 5 yıldan fazla süredir yöneticisiyle çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise 1 yıldan az süredir mevcut yöneticisiyle çalışanların işi yapacak başkaları olduğunda müşterilerle alakalı faaliyetleri 5 yıldan fazla süredir mevcut yöneticisiyle çalışanlara kıyasla daha çok diğer çalışanlara havale ettiği belirlenmiştir.

Tablo 149. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 3,711 | 2 | 691 | ,025 |

Tablo 150. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | 8,191 | 1 | 4,095 | 7,614 | ,001 |
| Gruplar-içi | 371,682 | 691 | ,538 | | |
| Toplam | 379,873 | 693 | | | |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,025 < 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise şimdiye kadar incelenen demografik özelliklerin aksine (anlamlılık düzeyi (p): ,001 < 0,05) bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır

Tablo 151. Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

| Bağımlı Değişken: Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | | |
|--|--|--|---------------------|-----------|--------------------------|
| | (I) Şuandaki Yönetici İle Çalışma Süresi | (J) Şuandaki Yönetici İle Çalışma Süresi | Ortalama Fark (I-J) | Std. Hata | İstatistiksel Anlamlılık |
| Tamhane | 1 Yıldan Az | 1-5 Arası 5 dahil | ,14437 | ,06096 | ,054 |
| | | 5den fazla | ,33942* | ,08506 | ,000 |
| | 1-5 Arası 5 dahil | 1 Yıldan Az | -,14437 | ,06096 | ,054 |
| | | 5den fazla | ,19505 | ,08113 | ,051 |
| | 5den fazla | 1 Yıldan Az | -,33942* | ,08506 | ,000 |
| | | 1-5 Arası 5 dahil | -,19505 | ,08113 | ,051 |

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 152. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 1 Yıldan Az | 205 | 2,3224 | ,66920 | ,04674 |
| 1-5 Arası 5 dahil | 383 | 2,1781 | ,76596 | ,03914 |
| 5den fazla | 106 | 1,9830 | ,73166 | ,07107 |
| Toplam | 694 | 2,1909 | ,74038 | ,02810 |

Gruplar arasında varyansların eşit olmaması nedeniyle Post Hoc testleri arasında Tamhane analizi kullanılmış, sonuçlar değerlendirildiğinde şu andaki yöneticisi ile çalışma süresi 1 yıldan az ve 5 yıldan fazla olan gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sonuç olarak **H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.**

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ise o anki yöneticisiyle 1 yıldan az süredir çalışanların, o anki yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışanlara kıyasla sosyal kaytarma ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak yöneticisiyle 1 yıldan az süredir çalışanların, yöneticisiyle 5 yıldan fazla süredir çalışanlara kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışı gösterdiği söylenebilir.

-H₁₁: Sosyal kaytarma davranışı iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 153. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,922 | 2 | 691 | ,398 |
| ,648 | 2 | 691 | ,523 |
| ,611 | 2 | 691 | ,543 |
| ,768 | 2 | 691 | ,464 |
| ,484 | 2 | 691 | ,617 |
| 5,693 | 2 | 691 | ,004 |
| 1,976 | 2 | 691 | ,139 |
| ,010 | 2 | 691 | ,991 |
| 1,771 | 2 | 691 | ,171 |
| ,359 | 2 | 691 | ,699 |

Levene testi sonuçları incelendiğinde sosyal kaytarma ifadelerinden 6. ifade haricinde tüm ifadelerde anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunarak gruplar arasında varyansların eşit olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda bir tek 'düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır' ifadesinde gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmektedir. (anlamlılık düzeyi (p): 0,004 < 0,05)

Tablo 154. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,192 | 2 | ,096 | ,111 | ,895 |
| Gruplar-içi | 596,835 | 691 | ,864 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,093 | 2 | ,047 | ,047 | ,955 |
| Gruplar-içi | 692,652 | 691 | 1,002 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,305 | 2 | ,152 | ,353 | ,703 |
| Gruplar-içi | 298,463 | 691 | ,432 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 2,075 | 2 | 1,038 | ,971 | ,379 |
| Gruplar-içi | 738,524 | 691 | 1,069 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,320 | 2 | ,160 | ,189 | ,828 |
| Gruplar-içi | 585,138 | 691 | ,847 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 4,755 | 2 | 2,378 | 1,967 | ,141 |
| Gruplar-içi | 835,206 | 691 | 1,209 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,936 | 2 | ,468 | ,467 | ,627 |
| Gruplar-içi | 693,048 | 691 | 1,003 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,328 | 2 | ,164 | ,179 | ,836 |
| Gruplar-içi | 632,930 | 691 | ,916 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 1,427 | 2 | ,714 | ,654 | ,520 |
| Gruplar-içi | 753,950 | 691 | 1,091 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,374 | 2 | ,187 | ,190 | ,827 |
| Gruplar-içi | 679,834 | 691 | ,984 | | |

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,192 | 2 | ,096 | ,111 | ,895 |
| Gruplar-içi | 596,835 | 691 | ,864 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,093 | 2 | ,047 | ,047 | ,955 |
| Gruplar-içi | 692,652 | 691 | 1,002 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,305 | 2 | ,152 | ,353 | ,703 |
| Gruplar-içi | 298,463 | 691 | ,432 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 2,075 | 2 | 1,038 | ,971 | ,379 |
| Gruplar-içi | 738,524 | 691 | 1,069 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,320 | 2 | ,160 | ,189 | ,828 |
| Gruplar-içi | 585,138 | 691 | ,847 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 4,755 | 2 | 2,378 | 1,967 | ,141 |
| Gruplar-içi | 835,206 | 691 | 1,209 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,936 | 2 | ,468 | ,467 | ,627 |
| Gruplar-içi | 693,048 | 691 | 1,003 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,328 | 2 | ,164 | ,179 | ,836 |
| Gruplar-içi | 632,930 | 691 | ,916 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 1,427 | 2 | ,714 | ,654 | ,520 |
| Gruplar-içi | 753,950 | 691 | 1,091 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,374 | 2 | ,187 | ,190 | ,827 |
| Gruplar-içi | 679,834 | 691 | ,984 | | |
| Toplam | 680,209 | 693 | | | |

ANOVA tablosu değerlendirildiğinde ise tüm ifadelerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunmuştur. Bu sonuç sosyal kaytarma davranışında toplam iş hayatındaki

çalışma süresine göre sınıflandırmada (5 yıldan az; 5 yıldan fazla-10 yıl; 10 yıldan fazla) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığını göstermektedir.

Tablo 155. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,299 | 2 | 691 | ,742 |

Tablo 156. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,124 | 2 | ,062 | ,113 | ,893 |
| Gruplar-içi | 379,749 | 691 | ,550 | | |
| Toplam | 379,873 | 693 | | | |

Tablo 157. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| İş hayatında toplam çalışma süresi 5 yıldan az | 219 | 2,1740 | ,72606 | ,04906 |
| İş hayatında toplam çalışma süresi 5 yıldan fazla - 10 yıl | 418 | 2,1957 | ,73702 | ,03605 |
| İş hayatında toplam çalışma süresi 10 yıldan fazla | 57 | 2,2211 | ,82716 | ,10956 |
| Toplam | 694 | 2,1909 | ,74038 | ,02810 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,742>0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,893 > 0,05) iş hayatındaki toplam çalışma

süresine göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. **H₁₁ hipotezi reddedilmiştir**

-H₁₂: Sosyal kaytarma davranışı günde fiili çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Tablo 158. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 6,922 | 2 | 691 | ,001 |
| 1,097 | 2 | 691 | ,334 |
| ,624 | 2 | 691 | ,536 |
| ,591 | 2 | 691 | ,554 |
| ,633 | 2 | 691 | ,532 |
| ,484 | 2 | 691 | ,616 |
| 4,396 | 2 | 691 | ,013 |
| 1,751 | 2 | 691 | ,174 |
| 2,227 | 2 | 691 | ,109 |
| ,788 | 2 | 691 | ,455 |

Yapılan Levene testi sonucunda sosyal kaytarma ifadelerinden 1. ve 7. ifade dışında tüm ifadeler 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük bulunmuşlardır. Bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 159. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 1,187 | 2 | ,594 | ,688 | ,503 |
| Gruplar-içi | 595,840 | 691 | ,862 | | |
| Toplam | 597,027 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,789 | 2 | ,394 | ,394 | ,675 |
| Gruplar-içi | 691,956 | 691 | 1,001 | | |
| Toplam | 692,745 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,244 | 2 | ,122 | ,282 | ,754 |
| Gruplar-içi | 298,524 | 691 | ,432 | | |
| Toplam | 298,768 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,703 | 2 | ,352 | ,328 | ,720 |
| Gruplar-içi | 739,896 | 691 | 1,071 | | |
| Toplam | 740,599 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,280 | 2 | ,140 | ,165 | ,848 |
| Gruplar-içi | 585,178 | 691 | ,847 | | |
| Toplam | 585,458 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | ,609 | 2 | ,305 | ,251 | ,778 |
| Gruplar-içi | 839,352 | 691 | 1,215 | | |
| Toplam | 839,961 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 4,044 | 2 | 2,022 | 2,025 | ,133 |
| Gruplar-içi | 689,940 | 691 | ,998 | | |
| Toplam | 693,984 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 3,178 | 2 | 1,589 | 1,742 | ,176 |
| Gruplar-içi | 630,080 | 691 | ,912 | | |
| Toplam | 633,258 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 1,066 | 2 | ,533 | ,488 | ,614 |
| Gruplar-içi | 754,312 | 691 | 1,092 | | |
| Toplam | 755,378 | 693 | | | |
| Gruplar-arası | 1,730 | 2 | ,865 | ,881 | ,415 |
| Gruplar-içi | 678,479 | 691 | ,982 | | |
| Toplam | 680,209 | 693 | | | |

ANOVA tablosuna bakıldığında ise tüm ifadelerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan, günde fiili çalışma süresine göre sınıflandırmada (8 saat; 9 saat; 10 saat ve üzeri) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 160. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,519 | 2 | 691 | ,595 |

Tablo 161. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,537 | 2 | ,268 | ,489 | ,614 |
| Gruplar-içi | 379,336 | 691 | ,549 | | |
| Toplam | 379,873 | 693 | | | |

Tablo 162. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| 8 Saat | 313 | 2,1665 | ,72827 | ,04116 |
| 9 Saat | 222 | 2,2302 | ,76569 | ,05139 |
| 10 Saat ve üzeri | 159 | 2,1843 | ,73040 | ,05792 |
| Toplam | 694 | 2,1909 | ,74038 | ,02810 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile günde fiili çalışma süresine göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,595 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,614 > 0,05) günde fiili çalışma süresine göre sınıflandırmada sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlara göre **H₁₂ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₁₃: Sosyal kaytarma davranışı ekipteki kişi sayısına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 163. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,241 | 1 | 693 | ,624 |
| ,375 | 1 | 693 | ,540 |
| 2,143 | 1 | 693 | ,144 |
| ,208 | 1 | 693 | ,649 |
| 1,515 | 1 | 693 | ,219 |
| 1,763 | 1 | 693 | ,185 |
| ,865 | 1 | 693 | ,353 |
| 1,039 | 1 | 693 | ,308 |
| ,010 | 1 | 693 | ,920 |
| 8,934 | 1 | 693 | ,003 |

Levene testi sonucuna göre sosyal kaytarma ifadelerinden 10. ifade dışında tüm ifadelerde anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sosyal kaytarma ifadeleri arasında sadece 'İşi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder' ifadesinde (anlamlılık düzeyi (p): $0,003 < 0,05$) gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmektedir.

Tablo 164. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 3,757 | 1 | 3,757 | 4,389 | ,037 |
| Gruplar-içi | 593,273 | 693 | ,856 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,503 | 1 | ,503 | ,503 | ,478 |
| Gruplar-içi | 692,784 | 693 | 1,000 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,948 | 1 | ,948 | 2,204 | ,138 |
| Gruplar-içi | 297,953 | 693 | ,430 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,879 | 1 | 2,879 | 2,703 | ,101 |
| Gruplar-içi | 738,008 | 693 | 1,065 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,838 | 1 | 1,838 | 2,180 | ,140 |
| Gruplar-içi | 584,501 | 693 | ,843 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 4,625 | 1 | 4,625 | 3,835 | ,051 |
| Gruplar-içi | 835,683 | 693 | 1,206 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,003 | 1 | ,003 | ,003 | ,957 |
| Gruplar-içi | 695,157 | 693 | 1,003 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,125 | 1 | ,125 | ,137 | ,711 |
| Gruplar-içi | 633,221 | 693 | ,914 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,766 | 1 | ,766 | ,703 | ,402 |
| Gruplar-içi | 754,739 | 693 | 1,089 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,319 | 1 | ,319 | ,325 | ,569 |
| Gruplar-içi | 679,969 | 693 | ,981 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosundaki değerler incelendiğinde ise 1. ifade dışında tüm değerlerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ekipteki kişi sayısına göre gruplar arasında (10 kişi ve 10 kişiden az; 10 kişiden fazla) istatistiki bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Sosyal kaytarma lçeğinin ilk ifadesi olan 'Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kağar' ifadesinde ekipteki ikişi sayısına göre anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmış ancak üç gruptan az grup olmasından dolayı Post Hoc testleri yapılamamıştır.

Tablo 165. Tanımlayıcı İstatistikler

| Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kağar. | | | | |
|--|----------|-----------------|-------------------|------------------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Ekipteki kişi sayısı 10 ve 10dan az | 284 | 1,96 | ,913 | ,054 |
| Ekipteki kişi sayısı 10dan fazla | 411 | 2,11 | ,934 | ,046 |
| Toplam | 695 | 2,05 | ,928 | ,035 |

İstatistikler tablosu incelendiğinde ise gruptaki kişi sayısı 10dan fazla olanların diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek gruptaki kişi sayısı 10 ve 10'un altında olan gruplara kıyasla daha fazla sorumluluktan kaçtığı görülebilir. Bu sonuç, gruptaki kişi sayısı arttıkça sosyal kaytarma davranışının arttığı savını doğrular niteliktedir.

Tablo 166. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|-----------------------|-----|-----|-----------------------------|
| ,711 | 1 | 693 | ,399 |

Tablo 167. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,911 | 1 | ,911 | 1,665 | ,197 |
| Gruplar-içi | 378,974 | 693 | ,547 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 168. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--|----------|-----------------|-------------------|------------------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Ekipteki kişi sayısı 10 ve 10dan az | 284 | 2,1475 | ,75834 | ,04500 |
| Ekipteki kişi sayısı 10dan fazla | 411 | 2,2212 | ,72621 | ,03582 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile ekipteki kişi sayısına göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,399 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,197 > 0,05) ekipteki kişi sayısına göre sınıflandırmada (10 ve 10 kişiden az; 10 kişiden fazla) sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlara göre **H₁₃ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₁₄: Sosyal kaytarma davranışı işletmede çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 169. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 5,586 | 1 | 693 | ,018 |
| 10,259 | 1 | 693 | ,001 |
| ,017 | 1 | 693 | ,897 |
| ,136 | 1 | 693 | ,712 |
| 1,447 | 1 | 693 | ,229 |
| ,316 | 1 | 693 | ,574 |
| 5,276 | 1 | 693 | ,022 |
| 5,543 | 1 | 693 | ,019 |
| 3,038 | 1 | 693 | ,082 |
| 2,466 | 1 | 693 | ,117 |

Levene testi sonuçlarına bakıldığında 1., 2., 7. ve 8. ifadeler dışında diğer tüm ifadelerin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, gruplar varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 170. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 2,563 | 1 | 2,563 | 2,988 | ,084 |
| Gruplar-içi | 594,467 | 693 | ,858 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,619 | 1 | 1,619 | 1,622 | ,203 |
| Gruplar-içi | 691,667 | 693 | ,998 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,579 | 1 | 1,579 | 3,680 | ,055 |
| Gruplar-içi | 297,322 | 693 | ,429 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,017 | 1 | ,017 | ,016 | ,899 |
| Gruplar-içi | 740,869 | 693 | 1,069 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,270 | 1 | 2,270 | 2,694 | ,101 |
| Gruplar-içi | 584,069 | 693 | ,843 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,042 | 1 | ,042 | ,034 | ,853 |
| Gruplar-içi | 840,266 | 693 | 1,213 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,614 | 1 | ,614 | ,612 | ,434 |
| Gruplar-içi | 694,546 | 693 | 1,002 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,108 | 1 | ,108 | ,118 | ,732 |
| Gruplar-içi | 633,239 | 693 | ,914 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,028 | 1 | ,028 | ,025 | ,873 |
| Gruplar-içi | 755,477 | 693 | 1,090 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,009 | 1 | ,009 | ,009 | ,926 |
| Gruplar-içi | 680,279 | 693 | ,982 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA tablosu sonuçları incelendiğinde ise, değerlendirilen ifadelerin hepsi 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksektir. Bu sonuç sosyal kaytarma davranışı görülmesinde işletmelerin orta veya büyük ölçekli olmalarına göre sınıflandırılmasında (50-250 kişi; 250 üzeri) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. Bu sonuçlara göre **H₁₄ hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 171. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 7,490 | 1 | 693 | ,006 |

Tablo 172. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,312 | 1 | ,312 | ,571 | ,450 |
| Gruplar-içi | 379,572 | 693 | ,548 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 173. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Orta ölçekli (50-250 arasında çalışan) | 375 | 2,2107 | ,78784 | ,04068 |
| Büyük ölçekli (250 ve üzeri çalışan) | 320 | 2,1681 | ,67984 | ,03800 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile işletmelerin orta ve büyük ölçekli işletme olmalarına göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,006 < 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olmadığı görülmüştür.

-H₁₅: Sosyal kaytarma davranışı iş koluna göre farklılaşmaktadır.

Tablo 174. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 4,402 | 1 | 693 | ,036 |
| 7,716 | 1 | 693 | ,006 |
| 4,564 | 1 | 693 | ,033 |
| 3,683 | 1 | 693 | ,055 |
| ,605 | 1 | 693 | ,437 |
| ,023 | 1 | 693 | ,880 |
| 1,261 | 1 | 693 | ,262 |
| 21,196 | 1 | 693 | ,000 |
| 18,897 | 1 | 693 | ,000 |
| 11,652 | 1 | 693 | ,001 |

Levene testi sonuçları incelendiğinde sadece dört ifade de 0,05 anlamlılık düzeyi yüksek bir değere sahip olarak gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür.

Tablo 175. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | ,967 | 1 | ,967 | 1,124 | ,289 |
| Gruplar-içi | 596,063 | 693 | ,860 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,898 | 1 | ,898 | ,899 | ,343 |
| Gruplar-içi | 692,388 | 693 | ,999 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,773 | 1 | ,773 | 1,797 | ,180 |
| Gruplar-içi | 298,128 | 693 | ,430 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,596 | 1 | 1,596 | 1,496 | ,222 |
| Gruplar-içi | 739,290 | 693 | 1,067 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,056 | 1 | ,056 | ,066 | ,797 |
| Gruplar-içi | 586,283 | 693 | ,846 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,174 | 1 | 2,174 | 1,798 | ,180 |
| Gruplar-içi | 838,134 | 693 | 1,209 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,098 | 1 | ,098 | ,097 | ,755 |
| Gruplar-içi | 695,062 | 693 | 1,003 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 3,905 | 1 | 3,905 | 4,300 | ,038 |
| Gruplar-içi | 629,441 | 693 | ,908 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 8,757 | 1 | 8,757 | 8,127 | ,004 |
| Gruplar-içi | 746,748 | 693 | 1,078 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 5,837 | 1 | 5,837 | 5,997 | ,015 |
| Gruplar-içi | 674,451 | 693 | ,973 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

Levene testi sonucu gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülen 4.,5.,6. ve 7. ifadeler ANOVA tablosunda incelendiğinde ifadelerin 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek değer olarak bu ifadelerde iş koluna göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 176. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,216 | 1 | 693 | ,642 |

Tablo 177. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,975 | 1 | ,975 | 1,784 | ,182 |
| Gruplar-içi | 378,909 | 693 | ,547 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 178. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Hizmet | 522 | 2,2126 | ,73599 | ,03221 |
| Üretim | 173 | 2,1260 | ,74978 | ,05700 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile iş koluna göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,642 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,182 > 0,05) iş koluna göre sınıflandırmada (hizmet; üretim) sosyal kaytarma davranışında gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak **H₁₅ hipotezi reddedilmiştir.**

-H₁₆: Sosyal kaytarma davranışı performans yönetim sisteminin varlığına göre farklılaşmaktadır.

Tablo 179. Homojenlik Testi Sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| 1,283 | 1 | 693 | ,258 |
| ,020 | 1 | 693 | ,888 |
| ,008 | 1 | 693 | ,930 |
| 4,318 | 1 | 693 | ,038 |
| ,564 | 1 | 693 | ,453 |
| 2,345 | 1 | 693 | ,126 |
| 2,707 | 1 | 693 | ,100 |
| 1,710 | 1 | 693 | ,191 |
| 2,098 | 1 | 693 | ,148 |
| 8,431 | 1 | 693 | ,004 |

Levene testi sonucunda 4. ve 10. ifade dışında tüm ifadelerin 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç gruplar arasında varyansların eşit olduğunu göstermiş; verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 180. ANOVA Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-------------------------------------|
| Gruplar-arası | 2,948 | 1 | 2,948 | 3,439 | ,064 |
| Gruplar-içi | 594,082 | 693 | ,857 | | |
| Toplam | 597,030 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,237 | 1 | 1,237 | 1,239 | ,266 |
| Gruplar-içi | 692,049 | 693 | ,999 | | |
| Toplam | 693,286 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 5,039 | 1 | 5,039 | 11,884 | ,001 |
| Gruplar-içi | 293,861 | 693 | ,424 | | |
| Toplam | 298,901 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 1,074 | 1 | 1,074 | 1,006 | ,316 |
| Gruplar-içi | 739,812 | 693 | 1,068 | | |
| Toplam | 740,886 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 7,317 | 1 | 7,317 | 8,757 | ,003 |
| Gruplar-içi | 579,023 | 693 | ,836 | | |
| Toplam | 586,340 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 4,205 | 1 | 4,205 | 3,485 | ,062 |
| Gruplar-içi | 836,103 | 693 | 1,206 | | |
| Toplam | 840,308 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | 2,990 | 1 | 2,990 | 2,993 | ,084 |
| Gruplar-içi | 692,170 | 693 | ,999 | | |
| Toplam | 695,160 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,224 | 1 | ,224 | ,246 | ,620 |
| Gruplar-içi | 633,122 | 693 | ,914 | | |
| Toplam | 633,347 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,087 | 1 | ,087 | ,080 | ,777 |
| Gruplar-içi | 755,418 | 693 | 1,090 | | |
| Toplam | 755,505 | 694 | | | |
| Gruplar-arası | ,266 | 1 | ,266 | ,271 | ,603 |
| Gruplar-içi | 680,022 | 693 | ,981 | | |
| Toplam | 680,288 | 694 | | | |

ANOVA testi sonucunda ise 3. ve 5. ifade dışında tüm ifadeler 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek bir değer olarak sosyal kaytarma davranışının görülmesinde işletmelerde performans yönetim sistemi olmasına göre yapılan sınıflandırmada (performans yönetim sistemi var; performans yönetim sistemi yok) gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, sadece ‘işin kendine düşen kısmını yapmaz’ (anlamlılık düzeyi (p): 0,001 <0,05) ve ‘ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir’ (anlamlılık düzeyi (p): 0,003 <0,05) ifadelerinde işletmede performans yönetim sisteminin varlığına göre olan sınıflandırmada anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu ifadeler detaylı incelendiğinde grup sayısının üçten az olması nedeniyle Post Hoc testleri yapılamamıştır.

Tablo 181. Tanımlayıcı İstatistikler

| İşin kendine düşen kısmını yapmaz | | | | |
|-----------------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Performans yönetim sistemi var | 350 | 1,55 | ,621 | ,033 |
| Performans yönetim sistemi yok | 345 | 1,72 | ,680 | ,037 |
| Toplam | 695 | 1,64 | ,656 | ,025 |

‘İşin kendine düşen kısmını yapmaz’ ifadesi tanımlayıcı istatistikler tablosunda incelendiğinde ise; performans yönetim sistemi olmayan işletmelerde, performans yönetim sistemine sahip işletmelere kıyasla, çalışanların daha fazla işin üstlerine düşen kısmını gerçekleştirmediği görülmektedir.

Tablo 182. Tanımlayıcı İstatistikler

| Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | |
|---|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Performans yönetim sistemi var | 350 | 1,96 | ,917 | ,049 |
| Performans yönetim sistemi yok | 345 | 2,17 | ,911 | ,049 |
| Toplam | 695 | 2,06 | ,919 | ,035 |

‘Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir’ ifadesi tanımlayıcı istatistikler tablosunda incelendiğinde ise; performans yönetim sistemi olmayan işletmelerde, performans yönetim sistemine sahip işletmelere kıyasla, çalışanların ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterdiği görülmektedir. Bu iki ifadenin sonucu da sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında görev görünürlüğü ve değerlendirilmenin önemini bir kere daha vurgulamaktadır.

Tablo 183. Homojenlik Testi sonuçları

| Levene İstatistiği | sd1 | sd2 | İstatistiksel Anlamlılık |
|--------------------|-----|-----|--------------------------|
| ,351 | 1 | 693 | ,554 |

Tablo 184. ANOVA tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F | İstatistiksel Anlamlılık |
|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|--------------------------|
| Gruplar-arası | ,882 | 1 | ,882 | 1,612 | ,205 |
| Gruplar-İçi | 379,003 | 693 | ,547 | | |
| Toplam | 379,885 | 694 | | | |

Tablo 185. Tanımlayıcı İstatistikler

| Sosyal Kaytarma Ortalama | | | | |
|--------------------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | N | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
| Performans yönetim sistemi var | 350 | 2,1557 | ,73649 | ,03937 |
| Performans yönetim sistemi yok | 345 | 2,2270 | ,74260 | ,03998 |
| Toplam | 695 | 2,1911 | ,73985 | ,02806 |

Sosyal Kaytarma ortalama değeri ile işletmede performans yönetim sisteminin varlığına göre oluşturulan sınıflandırmada gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde öncelikle yapılan Levene testi sonucu (anlamlılık düzeyi (p): ,554 > 0,05) gruplar arasında varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA tablosu sonucunda ise (anlamlılık düzeyi (p): ,205 > 0,05) performans yönetim sisteminin varlığına göre sınıflandırmada (hizmet; üretim) bireylerin sosyal kaytarma davranışında gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda **H₁₆ hipotezi reddedilmiştir.**

Araştırmada ele alınan hipotezlerin sonuçlarına ilişkin özet tablo aşağıda verilmektedir:

Tablo 186. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

| | Sonuç |
|---|--------------|
| H ₁ : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1A} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin katkı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1B} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1C} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin zorluk alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Red |
| H _{1D} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1E} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1F} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H _{1G} : Sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin fiziksel psikolojik sağlık alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. | Kabul |
| H ₂ : Sosyal kaytarma davranışı cinsiyete göre farklılaşmaktadır. | Red |

| | |
|---|--------------|
| H3: Sosyal kaytarma davranışı yaşa göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H4: Sosyal kaytarma davranışı medeni duruma göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H5: Sosyal kaytarma davranışı çalışanın çocuk sahibi olmasına göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H6: Sosyal kaytarma davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H7: Sosyal kaytarma davranışı iş unvanına göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H8: Sosyal kaytarma davranışı unvanda sahip olduğu unvanda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H9: Sosyal kaytarma davranışı mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H10: Sosyal kaytarma davranışı bağlı bulunduğu üstüyle çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. | Kabul |
| H11: Sosyal kaytarma davranışı toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H12: Sosyal kaytarma davranışı günde fiili çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H13: Sosyal kaytarma davranışı ekipteki kişi sayısına göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H14: Sosyal kaytarma davranışı işletmede çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H15: Sosyal kaytarma davranışı iş koluna göre farklılaşmaktadır. | Red |
| H16: Sosyal kaytarma davranışı performans yönetim sisteminin varlığına göre farklılaşmaktadır. | Red |

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sosyal kaytarma davranışı grup içinde ortaya çıkan, fonksiyonel olmayan davranışlardan biridir. Sosyal kaytarma yapan kişi, işi için göstereceği çabanın diğerleri tarafından görülmeceğini ve değerlendirilmeyeceğini düşünmekte ve kalabalıkta kaybolmayı tercih etmektedir. Bireylerin içlerinde buldukları grubun büyüklüğü de kişinin sosyal kaytarma yapmasında önemli bir etken olmaktadır. Gruptaki kişi sayısı artması, bireyin iş sonuçlarının değerli olduğuna dair algısını etkilemekte ve kalabalık gruplarda birey yaptığı işi daha önemsiz hissetmektedir. Bu durum bireyde genel iş sonuçları için çaba göstermenin gereksiz olduğu algısını yaratmakta ve bireyi sosyal kaytarma davranışına yöneltmektedir.

Yapılan bir çok çalışma, tutum ve davranışların algılardan etkilendiğini ortaya koymuştur. Bireyin işi ve iş yeri ile ilgili algıları da bireyin işindeki davranışlarında belirleyici olabilmektedir. Çalışanın örgütüyle ilgili bireysel algılarının tümü psikolojik iklimi oluşturmaktadır. Kişinin işiyle ve iş çevresiyle ilgili tüm özellikler, bireyin algılarını etkilemektedir. Örneğin, bireyin rol açıklığının yüksek olması bireyin olumlu bir algıya sahip olmasına, iş yerinde kendini tam ifade edememesi ise olumsuz bir algıya sahip olmasına sebep olabilmektedir. Bireyin olumlu veya olumsuz algıları davranışlarını etkileyeceğinden, bu çalışmada olumlu algıların olumsuz davranışları ortadan kaldıracığı veya azaltacağı öngörülmüş ve sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında negatif bir ilişki olacağı düşünülmüştür.

Sosyal kaytarma ve Psikolojik iklim ilişkine dair araştırmada, kolayda örnekleme yöntemiyle 64 firmada 96 yönetici ve 695 çalışana ulaşılmış; yöneticiler astlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediğini değerlendirirken, çalışanlar ise psikolojik iklimi değerlendirmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre katılan 695 kişinin yöneticileri tarafından ortalama olarak sosyal kaytarma davranışı göstermediği yönünde değerlendirildiği; çalışanların psikolojik iklim algılarının ise ortalama değer üzerinde ve olumlu olduğu belirlenmiştir.

Yapılan literatür çalışmasında sosyal kaytarma davranışına neden olan etkenler ile psikolojik iklim algısında etkili olan bazı etkenlerin örtüştüğü görülmektedir. Örneğin yapılan çalışmalarda kişi işletmede yaptığı işin teşhis edilebilir olduğunu düşünmediği zaman, sosyal kaytarma yapabilmektedir. Bu algının psikolojik iklim alt boyutlarından bireyin tanınma algısıyla örtüştüğü görülmektedir. Bireylerin çalışmalarının görüldüğüne dair algılamaları, bireyin teşhis edilebilirliği ile de ifade edilebilir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, ‘Sosyal Kaytarma-Psikolojik İklim İlişkisi’ başlığı altında yapılan literatür çalışmasında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, bu çalışmada temel değişkenler olarak belirlenen **sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasında zayıf negatif ilişki bulunmuştur (Korelasyon katsayısı (R): -,262; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,01)**. Bu sonuç, beklenen yönde çıkmış ve iki kavramın birbiri ile ilişkili olabileceği öngörüsünü doğrulamıştır. **Ayrıca yapılan çalışmada, psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir (Regresyon katsayısı (R²): ,073; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,05)**. İki kavram arasındaki ilişki her ne kadar zayıf bir ilişki olarak değerlendirilse de, bu sonuçtan yola çıkarak olumlu psikolojik iklimlerde daha az sosyal kaytarma davranışı görüleceği ve bireyin örgütüyle ilgili olumlu algılarının çabasına ve dolayısıyla performansına olumlu yansıtacağı söylenebilir.

Araştırmada sosyal kaytarma davranışının psikolojik iklim ile ilişkisi incelenmekle birlikte, psikolojik iklimin her bir alt boyutu ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki de incelenmiş; psikolojik iklimin yedi alt boyutundan altısı ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki olduğu psikolojik iklimin altı boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği ortaya konulmuştur.

Psikolojik iklimin katkı alt boyutu çalışanların örgüt yararına katkı sağlayabildiklerine dair algılarından oluşmaktadır. Bireyler katkı sağladıklarını düşündüklerinde kendilerinin örgüt için önemli olduklarını düşünmekte ve olumlu bir psikolojik iklime sahip olmaktadırlar. Literatürde yapılan araştırmalar bireylerin kararlara katkı algılamalarının, kişilerin işlerine yükledikleri anlamı arttırdığını

göstermektedirler. Kişi işini anlamlı gördüğünde ise daha fazla çaba göstermekte, bu da performansına yansımaktadır. Bu çalışma sonucunda da **sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin katkı alt boyutu arasında zayıf negatif ilişki bulunmuştur. (Korelasyon katsayısı (R):-,165; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,01)** Ayrıca yapılan çalışmada **psikolojik iklimin katkı alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği ortaya konulmuştur (Regresyon katsayısı (R²): ,025; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,05)**. Bu sonuçtan yola çıkarak bireylerin işlerine katkı sağladıklarını düşündüklerinde, çabalarını arttıracakları ve kaytarma davranışında bulunmayacakları söylenebilir.

Psikolojik iklimin tanıma alt boyutu, bireylerin yaptıkları işin diğerleri tarafından görülmesi ile ilişkilidir. Literatür çalışmasında bir çok örnekte görüldüğü gibi, bireyin yaptığı iş diğerleri tarafından teşhis edilebilir olmadığı zaman, birey sosyal kaytarma davranışı göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada da **sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin tanıma alt boyutu arasında negatif ilişki çıkacağı öngörülmüş; çalışma sonuçları bu öngörüü doğrulamıştır. (Korelasyon katsayısı (R): -,183; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,01)** Ayrıca yapılan çalışmada **psikolojik iklimin tanıma alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir (Regresyon katsayısı (R²): ,035; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,05)**. Bir çok çalışma sonucuyla benzer olarak, bu çalışmada da bireysel iş sonuçlarının diğerleri tarafından görüldüğü algısının sosyal kaytarma davranışını engellediği söylenebilir.

Psikolojik iklimin zorluk alt boyutu ise bireyin işinde kendini sürekli geliştirmesi ve çeşitli becerilerini kullanması gerekliliği ile ilgili algılarından oluşmaktadır. Çalışanlar işlerinde çeşitli becerileri kullanma fırsatı buldukları sürece işlerin bireyler için anlamlılığı artmakta ve bununla doğru orantılı olarak çalışanlar örgüt başarısı için daha çok çaba harcamaktadırlar. İşlerin zorluk derecesi arttıkça bireyler yaptıkları işin daha çok görüneceğine inanmakta ve bu da performanslarına pozitif yansımaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmada da sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin zorluk alt boyutu arasında negatif ilişki olacağı; işin zorlu olmasının çalışanların işlerini daha anlamlı görerek daha çok çaba göstermeye

yönlendireceği düşünülmüştür. Ancak **araştırma sonuçları, bu iki değişken arasında ilişki olmadığını göstermiştir (Korelasyon katsayısı (R): -,072; anlamlılık düzeyi (p): 0,058>0,05).** Bu sonucun nedeni yapılan literatür çalışmasında da belirtildiği üzere, kişilerin işi zorlu bulduğu durumlarda her zaman performansını arttırmadığı, performans artışında grupta başkalarının varlığı ve değerlendirilme endişesinin önemli rol oynadığı söylenebilir.

Psikolojik iklimin rol açıklığı boyutu bireyin işinde kendinden beklenilenin ne kadar net olduğuna dair algısından oluşmaktadır. Bireyin kendinden ne beklenildiğini net bir şekilde bilmediği zaman yeterli çabayı göstermeyeceği öngörülmektedir. Ayrıca yapılan literatür çalışmasında bireylere net hedefler verildiğinde sosyal kaytarma davranışının engellendiğine dair örnekler bulunmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada da **sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin rol açıklığı boyutu arasında negatif ilişki olacağı öngörülmüş, araştırma sonuçları da beklenen yönde çıkmıştır. (Korelasyon katsayısı (R): -,120; anlamlılık düzeyi (p): 0,002<0,01)** Yapılan çalışmada **psikolojik iklimin rol açıklığı alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği de ortaya konulmuştur (Regresyon katsayısı (R²) : ,011; anlamlılık düzeyi (p): 0,005 <0,05).**

Psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutu çalışanların yeni fikir üretmeleri için cesaretlendirilmeleri; bu fikirlerden göze çarpanların hızlı bir şekilde projelendirilerek uygulamaya alınması; kurum içi bürokrasiyi en aza indirgeyecek üst yönetimin tutum ve davranışları ile ilgili algılardan oluşmaktadır. Bireyin yönetimi destekleyici algılaması olumlu psikolojik iklimin oluşmasında etken olduğu kadar bireyin sosyal kaytarma davranışı göstermemesinde etkili olmaktadır. Yapılan literatür çalışmasında da görüldüğü gibi lider üye arasındaki etkileşim bireyin davranışlarını etkilemekte, sosyal kaytarma davranışını engelleyebilmektedir. Bu çalışmada da sosyal kaytarma davranışı ile destekleyici yönetim alt boyutu arasında negatif ilişki olması öngörülmüştür. **Araştırma sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin alt boyutları arasında en yüksek ilişki destekleyici yönetim alt boyutuyla çıkmış, (Korelasyon katsayısı (R): -,304; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,01) iki değişken arasında beklenildiği üzere negatif**

ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, yapılan çalışmada psikolojik iklimin destekleyici yönetim alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği de ortaya konulmuştur (Regresyon katsayısı (R^2): ,100; anlamlılık düzeyi (p): 0,00 <0,05).

Psikolojik iklimin kendi ifade etme boyutu bireyin örgütte kendini özgürce ifade edebildiğine dair algılarından oluşmaktadır. Kendini ifade etme boyutu bireyin güven algısıyla ilişkilidir. Birey kendini özgürce ifade edebildikçe güven algısı yükselmekte, bu durum olumlu psikolojik iklim yarattığı gibi iş sonuçlarına da olumlu yansıtacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutu arasında negatif ilişki olabileceği öngörülmüştür. Ancak kendini ifade edebilme ile bireyin çabası, performansı veya sosyal kaytarma davranışı ile ilgili literatürde çalışmaya rastlanmaması iki değişken arasında ilişki olabileceği görüşünü desteklememektedir. Bununla birlikte **araştırma sonucunda sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin kendini ifade edebilme alt boyutu arasında çok az negatif ilişki bulunmuştur (Korelasyon katsayısı (R): -,191; anlamlılık düzeyi (p): 0,00<0,01).** Ayrıca yapılan çalışmada **psikolojik iklimin kendini ifade etme alt boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir (Regresyon katsayısı (R^2): ,041; anlamlılık düzeyi (p): 0,00 <0,05).**

Psikolojik iklimin fiziksel/ psikolojik sağlık alt boyutu bireyin iş yeri koşulları ve çevresiyle olan ilişkilerine dair algılarından oluşmaktadır. Fiziksel/ psikolojik sağlığın olumlu olması, olumlu psikolojik iklim oluşmasına katkıda bulunmakla birlikte, psikolojik iklimin bu alt boyutu, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını koruması için en temel maddeleri içerdiğinden, bireyi çaba göstermeye itmeyebilir. Araştırma sonucu değerlendirildiğinde **sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklimin fiziksel/ psikolojik alt boyutu arasında çok zayıf negatif ilişki olduğu görülmüştür (Korelasyon katsayısı (R): -,091; anlamlılık düzeyi (p): 0,017<0,05).** Ancak yapılan regresyon analizi sonucunda **psikolojik iklimin fiziksel/psikolojik sağlık boyutunun sosyal kaytarma davranışını anlamlı şekilde**

etkilemediği belirlenmiştir (Regresyon katsayısı (R^2) : ,005; anlamlılık düzeyi (p): 0,072 >0,05).

Araştırmada psikolojik iklimin tüm alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkisi incelendiğinde ise destekleyici yönetim boyutunun sosyal kaytarma davranışındaki değişimi en fazla açıklayan değişken olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, bireyin davranışlarını belirlemede yöneticisi ile ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışan yöneticisine güvendiği ve yöneticisi tarafından desteklendiğini algıladığında daha fazla çaba göstermektedir. Çalışmada sosyal kaytarma davranışındaki değişimi açıklamada destekleyici yönetim alt boyutunu psikolojik iklimin tanıma boyutu takip etmiştir. Bu sonuç da bireylerin yaptıkları işin diğerleri tarafından görülmesi ve böylece değerlendirilme olasılığının sosyal kaytarma davranışında belirleyici rolünü bir kere daha vurgulamaktadır.

Çalışmada aynı zamanda sosyal kaytarma davranışının demografik özelliklere göre belirlenen gruplar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, belirlenen 14 demografik özellik arasında, sadece bireyin yöneticisiyle çalışma süresine göre sosyal kaytarma davranışı göstermesinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmıştır.

Yapılan literatür çalışmasında kadınlar ile erkekler arasında sosyal kaytarma davranışında farklılık olduğunu gösteren bir çalışmaya rastlanamamış, bu çalışmada da frekans dağılımları birbirine çok yakın olmakla birlikte, iki grup arasında sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde 695 kişide anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırma öncesinde özellikle demografik özellikler arasında medeni durumun ve çocuk sahibi olmanın sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği ve oluşturulan gruplar arasında fark olacağı öngörülmüştür. Ancak araştırma sonucunda ne bireylerin evli veya bekar olmalarının ne de çocuk sahibi

olmalarının veya olmamalarının sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Araştırmada fiili çalışılan sürenin sosyal kaytarma davranışını etkileyeceği ve belirlenen gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkacağı öngörülmüştür. Özellikle fiziksel işlerle uğraşan bireylerin artan çalışma süresi sonucunda fiziksel yorgunlukla kaytarma gösterebileceği literatürde belirlenmiş, bu bilgiden yola çıkarak fiili çalışma saatine bağlı olarak gruplar arasında farklılık olacağı düşünülmüştür. Ancak yapılan araştırma sonucunda 8,9,10 saat ve üzeri fiili çalışma süresine sahip çalışanlar arasında sosyal kaytarma davranışı görülmesinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Yapılan literatür çalışması sonucu ekipteki kişi sayısının da sosyal kaytarma davranışının görülmesinde önemli bir belirleyici olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda kişi sayısının kalabalık olduğu gruplarda sosyal kaytarmanın daha fazla olması ve kişi sayısı az olan gruplarla fazla olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olması beklenilmiştir. Ancak araştırma sonuçları ekipteki kişi sayısına göre 10 kişiden fazla, 10 kişi ve 10 kişiden az olarak oluşturulan iki grup arasında sosyal kaytarma davranışına göre anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

Aslında bu sonuç yapılan literatür çalışmasının sonuçlarından ilk yapılan sosyal kaytarma çalışmalarıyla ters, güncel yapılan çalışmalarla ise aynı yöndedir. İlk yapılan çalışmalar sosyal kaytarma davranışı ile kişi sayısı arasındaki ilişkide kişi sayısı arttıkça doğrusal olarak sosyal kaytarma davranışının artacağına işaret etmiştir. Oysa yapılan güncel çalışmalarda sosyal kaytarma davranışının kişi sayısının artması ile artacağını ancak belirli bir kişi sayısından sonra hep aynı kalacağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmada da sınıflandırmanın 10 kişiye kadar ve 10 kişi üzeri şeklinde yapılması sosyal kaytarma davranışının gruptaki kişi sayılarına göre farklılık göstermesinde grup ayrımı için belirlenen kişi sayısının fazla olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmada son olarak demografik özellikler arasında örgütlerde performans yönetim sistemi olması veya olmamasına göre sosyal kaytarma davranışı görülmesinde anlamlı bir farklılık olacağı öngörülmüştür. Sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında en önemli faktörler arasında bireyin teşhis edilebilirliğinin olmaması, bireysel çıktıların değerlendirilmemesi, bireye geribildirim verilmemesi olduğundan, performans yönetim sistemine sahip örgütlerde sosyal kaytarma davranışının görülmeyeceği düşünülmüştür. Ancak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde performans yönetim sistemine sahip firmalarda çalışanlar ile performans yönetim sistemine sahip olmayan firmalarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır.

Araştırmada sosyal kaytarma davranışında demografik özelliklere göre gruplar arasında anlamlı farklılık bireylerin yöneticileriyle geçirdiği süreyle ilişkili çıkmış; yöneticileriyle 1 yıldan az süredir çalışanların, yöneticileriyle 5 yıldan fazla süredir çalışanlara kıyasla daha fazla sosyal kaytarma yaptıkları görülmüştür. Bu sonuç sosyal kaytarma davranışında lider ye etkileşiminin ne kadar önemli olduğunu bir kere daha vurgulamaktadır.

Araştırmada daha detaylı olarak sosyal kaytarma ölçeğinde bulunan her ifade için demografik özelliklere göre belirlenen gruplar arasındaki farklılık incelendiğinde ise; yaşa göre belirlenen gruplar arasında ‘Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa o işi yapmak için daha az zaman harcar’ ifadesine verilen cevaplarda görüldüğü üzere yaşları 30-39 arasında olan çalışanların yaşları 30a kadar olan çalışanlara kıyasla diğerlerinin işi yapmaya müsait olduğu durumlarda o işi yapmak için daha az zaman harcadıkları; eğitim durumuna göre belirlenen gruplar arasında ‘Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir’ ifadesine verilen cevaplarda görüldüğü üzere eğitim düzeyi lise ve altı olanların eğitim düzeyi niversite olanlardan daha az çaba gösterdiği; ekipteki kişi sayısına göre belirlenen gruplarlar arasında ‘Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaar’ ifadesine verilen cevaplarda görüldüğü üzere gruptaki kişi sayısı 10dan fazla olanların gruptaki kişi sayısı 10 ve 10un altında olan gruplara kıyasla daha fazla sorumluluktan kaçtığı; performans yönetim sisteminin varlığına göre belirlenen

gruaplarda ‘İşin kendine düşen kısmını yapmaz’ ifadesine verilen cevaplarda görüldüğü üzere performans yönetim sisteminin olmadığı işletmelerde çalışanların işin üstlerine düşen kısmını daha az gerçekleştirdiği ve son olarak ‘Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir’ ifadesine görüldüğü üzere performans yönetim sisteminin olmadığı işletmelerde çalışanların daha az çaba gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları sosyal kaytarma davranışıyla psikolojik iklim ve psikolojik iklimin altı alt boyutu arasında ilişki olduğunu ortaya koymuş; bu ilişkilerin negatif olması araştırmanın başında öne sürülen olumlu psikolojik iklimin sosyal kaytarma davranışını engelleyebileceği ve azaltabileceği savını doğrular nitelikte olmuştur. Sosyal kaytarma davranışı bireyin çabasını kendi isteğiyle çekmesi sonucu oluştuğundan, gelecek çalışmalarda bireyin sosyal kaytarma davranışı göstermesi ile psikolojik iklim algısı arasındaki ilişki incelenirken, bireyin çaba göstermesinde etkili olan faktörler daha detaylı ele alınarak bu ilişkiye etkisi incelenebilir.

Kişinin işine ne kadar hakim olduğu, işini ne kadar iyi bildiği de sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasında önemli faktörlerden biridir. İşin zorlu olması, bireyi kendini aşmaya zorlaması veya rutin olması gibi iş özellikleri psikolojik iklimi de etkilediğinden, ileride yapılacak araştırmalarda iş özelliklerinin sosyal kaytarma ile psikolojik iklim ilişkisindeki etkisi incelenebilir.

Bu araştırma, hizmet ve üretim sektörlerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda sosyal kaytarma psikolojik iklim ilişkisinin farklı sektör ve iş kollarında başkaca faktörlerle ilişkili olarak incelenmesinin, konunun anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Çalışma sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu konuda diğer bölge ve illerde yapılacak yeni çalışmaların da ilgili yazına değerli katkılar oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamına sadece orta ve büyük ölçekli işletmeler alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda küçük ölçekli işletmelerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi incelenebilir. Yapılacak çalışmalarda ekipteki kişi sayısına

göre daha fazla sınıflandırma da yapılabilir. Ayrıca, bundan sonraki çalışmalarda, ekip olarak belirlenen grupların bir grup hedefi olması ve ekip sonuçları için birbirleriyle etkileşim içinde çalışıyor olmalarının dikkate alınmasının da uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim arasındaki ilişki incelenmiş, ancak örgüt ikliminin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmemiştir. Gelecek çalışmalarda, psikolojik iklim ve örgüt ikliminin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki eş zamanlı etkilerinin incelenmesinin de yararlı bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı verimliliği ve performansı arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. Bu amaca ters düşen sosyal kaytarma davranışına karşı gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Araştırmanın başında olumlu psikolojik iklimler yaratmanın sosyal kaytarma davranışını önleyebileceği öngörülmüş; 695 kişinin verileriyle edinilen araştırma sonucunda bu iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkarak, sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasında psikolojik iklimin sadece bir etken olduğu ve sosyal kaytarmayı etkileyen diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, C. Ahmet: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007
- Aggarwal, Praveen, Connie L. O'Brien: "Social Loafing On Group Projects: Structural Antecedents And Effect On Student Satisfaction", **Journal Of Marketing Education**, C. XXX, No: 3, December 2008, ss.255-264
- Alnuaimi, Omar A., Lionel P. Robert JR., Likoebe M. Maruping: "Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement", **Journal of Management Information Systems**, C. XXVII, No:1, Summer 2010, ss.203-230
- Al-Shammari, Minwir M.: "Organizational Climate", **Leadership & Organization Development Journal**, C. XIII, No:6, 1992, ss.30-32
- Amenumey, Edem K., Andrew Lockwood: "Psychological Climate And Psychological Empowerment: An Exploration In A Luxury UK Hotel Group", **Tourism And Hospitality Research**, C.VIII, No: 4, 2008, ss. 265-281
- Anshel, Mark H.: "Examining Social Loafing Among Elite Female Rowers As A Function Of Task Duration And Mood", **Journal of Sport Behavior**, University of South Alabama, (Çevrimiçi)
<http://wmcmacki23.files.wordpress.com/2008/03/tacticalarticle.pdf> , 13 Eylül 2013

- Arnaud, Anke: “A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model And Ethical Climate Index”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Central Florida, Department Of Management, Orlando, Florida, Spring, 2006
- Arslan, Nagehan Talat, Muhsin Halis: “Örgüt İklimi Ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 62. Sosyal Siyaset Konferansı, 2012, ss.63-93
- Aydınlı, Halil İbrahim: “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, **Bilgi Dergi**, C.VII, No:2, 2003, ss.79-99
- Aydoğan, Z. Ferhan: “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (çevrimiçi), 15 Kasım 2013, www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/say12/203-215pdf
- Balijepally, Venugopal: “Task Complexity and Effectiveness of Pair Programming: An Experimental Study”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University Of Texas, Arlington, May 2006, s.30
- Barkhi, Reza, Yi-Ching Kao: “Psychological Climate And Decision Making Performance In A Group Decision Support System (GDSS)”, **Journal of Information and Management**, C. XLVIII, No: 4-5, May 2011, ss.125-134
- Baron, Robert A., Donn Byrne: **Social Psychology**, 9th edition, USA, Published by Pearson- Allyn & Bacon, 2000

- Baron, Robert S.,
Norbert L. Kerr: **Group Process, Group Decision, Group Action**, 2nd
edition, Buckingham, Philadelphia, Open University
Press, 2003
- Baş, Türker,
Nurzahit Keskin,
İbrahim S. Mert: “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının
Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, **Ege
Akademik Bakış**, C. X, No:3, 2010, ss. 1013-1039
- Baysal, A. Can,
Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul,
Avcıol Basım Yayın, 2004
- Benjamin,
Akinyemi,
Iornem David: “Human Resource Development Climate and
Employee Commitment in Recapitalized Nigerian
Banks” , **International Journal of Business and
Management**, C. VII, No: 5, March 2012, ss.91-99
- Beranek, Peggy
M., Ben Martz: “Making Virtual Teams More Effective: Improving
Relational Links”, **Team Performance
Management**, C. XI, No: 5/6, 2005, ss.200-213
- Bertlett, Johan: “An Employeeeship Model And Its Relation To
Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora
Tezi, Lund University, Sweden, 2011
- Biswas,
Soumendu: “Psychological Climate As An Antecedent Of Job
Satisfaction & Job Invelvement”, **The Indian
Journal Of Industrial Relations**, C. XLVI , No: 3,
January 2011, ss.465-477
- Biswas,
Soumendu: “Affective Commitment as a Mediator Between
Psychological Climate and Job Involvement”,
Journal of Management & Public Policy, C. I,
No:1, July- December 2009, ss.22-32

- Biswas,
Soumendu: “Commitment as a Mediator Between Psychological Climate & Citizenship Behaviour”, **Indian Journal of Industrial Relations**, C. XLV, No: 3, January 2010,s.415- 418
- Biswas,
Soumendu: “Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention”, **South Asian Journal of Management**, C.XVI, No:1, Jan-Mar 2009, ss. 27-41
- Biswas,Soumendu,
Arup Warma: “Psychological Climate And Individual Performance In India: Test Of A Mediated Model”, **Employee Relations**, C. XXIX, No:6 2007, ss. 664-676
- Blakely, Gerald L.,
Abhishek Srivastava,
Robert H. Moorman: “The Effects Of Nationality, Work Role Centrality, And Work Locus Of Control Role Definitions of OCB”, **Journal Of Leadership and Organizational Studies**,C. XII, No:1, 2005, ss.103-117
- Bonaccio, Silvia: “The Effect Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Social Loafing”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,The John Molson School Of Business, Temmuz 2002
- Boudrias, Jean-Sebastien v.d.: “Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice”, **Canadian Journal of Behavioural Science**, C. XLII, No:4, 2010, ss.201-211
- Brickner, Mary A.,
Thomas M. Ostrom,
Stephen G. Harkins: “Effects Of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications For Social Loafing”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, C. LI, No: 4, 1986, ss.763-769

- Brown, Steven P.,
Thomas W.
Leigh:
“A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, and Performance”, **Journal of Applied Psychology** , C.LXXXI, No: 4, August 1996, ss.358-368
- Carless, Sally A.:
“Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction?”, **Journal of Business and Psychology**, C. XVIII, No: 4, Summer 2004, ss.405-425
- Chang,
Youngkyun:
“Social Loafing and Moral Emotions: The Janus-Headed Aspect of Moral Identity”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Delaware, Master of Science in Organizational Effectiveness, Development and Change, y.y., Summer 2008
- Chaudhary,
Richa, Santosh
Rangnekar,
Mukesh Kumar
Barua:
“HRD Climate And Occupational Self- Efficacy As Predicors Of Employee Engagement”, **Review Of Management**, C.I, No: 3, September 2011, ss.16-28
- Chiaburu, Dan S.,
David A.
Harrison:
Do Peers Make The Place? Conceptual Synthesis And Meta Analysis of Coworker Effects On Perceptions, Attitudes, OCBs, And Performance”, **Journal of Applied Psychology**, C. XCIII , No: 5, September 2008, ss.1082-1103
- Comer, Debra R.:
“A Model Of Social Loafing In Real Work Groups”, **Human Relations**, C.XLVIII, No: 6, June 1995, s.647-667

- Conning, Kerri
Marie Elizabeth: “Psychological Climate And Work Addiction Risk: Do The Perceptions Of Our Organizations Matter?”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, East Carolina University, December 2009
- Cottrell, Nickolas
B.v.d.: “Social Facilitation Of Dominant Responses By The Presence Of An Audience And The Mere Presence Of Others”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C. IX, No: 3, 1968, ss. 245-250
- Çakır, Özlem: “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İzmir, Nisan 2006
- Çankaya, İbrahim
H., Zülfü
Demirtaş: “Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Üniversite İklimi ve Atalet Arasındaki İlişki”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.II, No: 28, Temmuz 2010, ss.1-9
- Çekmecelioğlu,
Hülya Gündüz: “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. IX , No: 1, 2007, ss. 79-97
- Day, David V.,
Arthur G.
Bedeian: “Predicting Job Performance Across Organizations: the Interaction of Work Orientation and Psychological Climate”, **Journal of Management**, C.XVII, No:3, 1991, ss.589-600

- Denison, Daniel R. : “What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Netive’s Point Of View On A Decade Paradigm War”, **The Academy Of Management Review**, C. XXI, No: 3, July 1996, s.622
- Dikili, Ali, Serkan Bayraktaroğlu: “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2013, C.8, No:2, ss.205- 227
- Doğan, Altan, Serdar Bozkurt, Rıza Demir: “Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, No: 24, 2012, ss. 53-79
- Dommeyer, Curt J. : “Using the Diary Method to Deal With Social Loafers on the Group Project: Its Effects on Peer Evaluations, Group Behavior, and Attitudes”, **Journal of Marketing Education**, August 2007, ss.175-188
- Durmuş, Beril, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2011, S.144
- Earley, P.Christopher: “Social Loafing And Collectivisim : A Comparison Of The United Stated And The People’s Republic Of China ”, **Admisnistrative Science Quarterly**, C.XXXIV, No:4, December 1989, ss. 565-581

- Ehrhart, Mark G.,
Stefanie E.
Naumann: “Organisational Citizenship Behaviour In Work
Groups: A Group Norms Approach”, **Journal Of
Applied Psychology**, C. LXXXIX, No: 6, 2004 ,
ss.960-974
- Eikenhout,Nelson
R.: “The Effects Of Task Structure And Group Target
Monetary Incentives On Social Loafing”,
Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Western Michigan
University, Michigan, August 2004
- Eisele, Per,
Alessia D’Amato: “ Psychological Climate And Its Relation To Work
Performance And Well-Being: The Mediating Role
Of Organizational Citizenship Behavior (OCB)”,
Baltic Journal Of Psychology, C. XXII , No: 1,
2011, ss.4-21
- Elsaid, Abdel
Moneim M.K.: “The Effects Of Group Beliefs and Task
Meaningfulness On Social Loafing”, Yayınlanmamış
Doktora Tezi, Southern Illinois University
Carbondale, August 2005
- English, Brian,
David Morrison,
Christopher
Chalon: “Moderator Effects Of Organizational Tenure On The
Relationship Between Psychological Climate And
Affective Commitment”, **Journal Of Management
Development**, C. XXIX , No: 4, 2010, ss. 394-408
- Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul,
İşletme Fakültesi Yayın No: 266 İşletme İktisadi Enst.
Yayın No: 158, 1996
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme
Fakültesi Yayını,1997

- Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105, 1989
- Evans, Kenneth R. v.d.: “How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: The Role Of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions”, **Academy of Marketing Science**, C. XXXV, No:3, 2007, ss.445-459
- Fadil, Paul A. v.d.: “Equity Or Equality? A Conceptual Exemnation Of The Influence Of Individualism/Collectivism On The Cross Cultural Application Of Equity Theory”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, C.XII, No: 4, 2005, ss.17-35
- Ferrante, Claudia J., Steve G. Green, William R. Forster: “Getting More Out Of Team Projects: Incentivizing Leadership To Enhance”, **Journal of Management Education**, C. XXX, No:6, December 2006, ss.788-797
- Fitzpatrick, Tammy A.: “The Relationship Between Job Satisfaction and Psychological Climate Among Community Banking Employees”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University, 2008
- Furnham, Adrian: **The Psychology of Behaviour at Work**, New York USA, Published by Psychology Press, 2005
- Geehr, Jill Lorraine: “Psychological Climate: A Comparison Of Three Perspectives”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tulane University, 1993

- Gelade, Garry A.,
Mark Ivery: “The Impact Of Human Resource Management And Work Climate On Organizational Performance”, **Personnel Psychology**, C.LVI, No:2, 2003, ss.383-404
- George, Jennifer
M. : “Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing”, **Academy of Management Journal**, C. XXXV, No:1, March 1992, s.191-202
- George, Jennifer
M., Gareth R.
Jones: “Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods”, **Human Relations**, C. L, No:4, April 1997, ss.393-416
- George, Jennifer
M., Gareth R.
Jones: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 4th edition, New Jersey, Published by Pearson Prentice Hall, 2005
- George, Jennifer
M.: “Asymmetrical Effects Of Rewards And Punishments: The Case Of Social Loafing”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , C. LXVIII, No: 4, December 1995, ss.327-338
- Glick, William
H.: “Conceptualizing and Measuring Organisational and Psychological Climate: Pitfalls and Multilevel Research”, **The Academy of Management Review**, C. X, No:3, 1985, ss.601-616
- Goren, Harel,
Robert Kurzban,
Amnon
Rapoport: “Social Loafing vs. Social Enhancement: Public Goods Provisioning In Real Time With Irrevocable Commitments”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, C. XC, 2003, ss.277-290

- Graves, Lara M.,
Priscilla M.
Elsass:
“Sex and Sex Dissimilarity Effects In Ongoing Teams: Some Suprising Findings”, **Human Relations**, C. LVIII , No: 2, February 2005, ss.191-221
- Guerin, Bernard:
“Social Behaviors As Determined By Different Arrangements Of Social Consequences: Social Loafing, Social Facilitation, Deindividuation And A Modified Social Loafing”, **The Psychological Record**, C. XLIX, No: 4, 1999, ss.565-578
- Harcum, E.Rae,
Lori L. Badura:
“Social Loafing As Response To An Appraisal Of Appropriate Effort”, **The Journal of Psychology**, C. CXXIV, No:6, 2001, ss.629-637
- Harkins, Stephen G., Jeffrey M. Jackson:
“The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing” **Personality and Social Psychology Bulletin**, C. XI, No: 4, December 1985, ss.457-465
- Harkins, Stephen G., Kate Szymanski:
“Social Loafing and Group Evaluation”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LVI, No: 6, 1989, ss. 934-941
- Harkins, Stephen G., Richard E. Petty:
“Effects Of Task Difficulty And Task Uniqueness On Social Loafing”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, C.XLIII, No:6, 1982, ss. 1214-1229
- Hart, Jason W. ,
David J. Bridget,
Steven J. Karau:
“Coworker Ability And Effort As Determinants Of Individual Effort On A Collective Task”, **Group Dynamics: Theory, Research And Practice**, C. V, No: 3, September 2001, ss.181-190

- Hassan, Shahidul,
John Rohrbaugh: “The Role Of Psychological Climate On Public Sector Employees’ Organizational Commitment: An Empirical Assessment For Three Occupational Groups”, **International Public Management Journal**, C. XIV, No: 1, 2011, ss.27-62
- Heller, Deanne
M.: “Cultural Diversity And Team Performance: Testing For Social Loafing Effects”, Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Doctor of Philosophy (Management), University of North Texas, Denton, Texas, May 1997
- Hoffman, Roger
George: “Overcoming Social Loafing Through Goal Setting And Feedback”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University, 1992
- Holly, Hilary
Lynn: “The Use Of Individual Goals And Feedback To Negate Social Loafing”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hofstra University, 1993
- Huguet, Pascal,
Emmanuelle
Charbonnier,
Jean-Marc
Monteil: “Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average Do Not Engage in Social Loafing”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. III, No: 2, June 1999, ss.118-131
- Hung, Tsang-Kai,
Nai-Wen Chi,
Wan-Lin Lu: “Exploring The Relationship Between Percieved Coworker Loafing And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role Of A Revenge Motive” , **Journal of Business and Psychology** , C. XXIV, No:3, September 2009, s. 257

- Ibrahim, Endah,
Carolyn Dickie: “A Conceptual Model Of The Human Resource Climate Dimensions That Influence The Development Of Workplace Relationships”, **Research And Practice In Human Resource Management**, C. XVIII, No: 2, December 2010, ss.47-60
- Ilgın, Burcu: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2010
- Ilgın, Burcu: “Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.VI , No:3, 2013, ss.238-270
- Jackson, Jeffrey M., Stephen G. Harkins: “Equity in Effort: An explanation of Social Loafing Effect”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C.XLIX, No:5, November 1985, ss.1199-1206
- Jackson, Jeffrey M., Kipling D. Williams: “Social Loafing On Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance”, **Journal of Personality and Social Psychology**, October 1985, ss.937-942
- Jones, Gareth R.: “ Task Visibility, Free Riding And Shirking, Explaining The Effect Of Structure And Technology On Employee Behavior”, **The Academy of Management**, C. IX, No: 4,Oct 1984, ss.684-695

- Joyce, William F., John Slocum: "Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate", **Human Reations**, C. XXXV, No:11, 1982, ss.951-971
- Kaintly A.Osborn , v.d.: "The Köhler Effects : Motivation Gains And Losses In Real Sports Groups", **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, C. I, No: 4, 2012, ss. 242-253
- Kangis, Peter, D. Gordon, S. Williams: "Organisational Climate And Corporate Performance: An Empirical Investigation", **Management Decision**, C. XXXVIII , No: 8, 2000, ss.531-540
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 18. Baskı, Ankara,Nobel Yayın, 2008, s.76
- Karau, Steven J., Jason W. Hart: Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C.II, No: 3, 1998, ss.185-191
- Karau, Steven J., Kipling D. Williams: "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", **Current Directions in Psychological Science**, C. IV , No:5, October 1995, ss.134-140
- Karau, Steven J., Kipling D. Williams: "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation", **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. I, No: 2, 1997,s.156-168

- Karau, Steven,
Abdel Moneim
M.K. Elsaid: “Individual Differences In Beliefs About Groups”,
Group Dynamics: Theory, Research And Practice,
C. XIII, No:1, 2009, ss.1-13
- Karau, Steven,
Kipling D.
Williams: “Social Loafing: A- Meta Analytical Review And
Theoretical Integration”, **Journal of Personality and
Social Psychology**, C. LXV, No:4, October 1993,
ss.681-706
- Karcıoğlu, Fatih: “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Ankara
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.
XV , No: 1-2, Mart 2001,ss.265-283
- Kaygısız, Sezgin: “Rol Çatışması , Psikolojik İklim Ve Mobbing
Kavramları Arasındaki İlişkiler: Bir Kamu Hastane
İşletmesinde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi,
İşletme Anabilim Dalı, 2010
- Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi Yayın No: 223 İşletme İktisadi
Enstitüsü Yayın No: 117, Ocak 1990
- Kerr, Norbert L.,
Steven E. Bruun: “Dispensability of Member Effort and Group
Motivation Losses: Free-Rider Effects”, **Journal of
Personality and Social Psychology**, Vol XLIV, No:
1, 1983, ss.78-94
- Keser, Aşkın: “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş
Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.11,
No:1, 2006 ,ss.100-119

- Kılınç, Tanıl,
Erden Akkavuk:
“Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** ,No:2, 2001, ss.103-120
- Kickul, Jill,
Matthew A. Liao-
Troth:
“The Meaning Behind The Message: Climate Perceptions And Psychological Contract”, **American Journal of Business**, C. XVIII, No:2, Fall 2003, ss. 23-32
- Kidwell, Roland
E. Jr. , Nathan
Bennett:
“Employee Propensity To Withhold Effort: A Conceptual Model To Intersect Three Avenues Research”, **The Academy of Management Review**, C.XVIII, No:3, July 1993, s. 429-456
- Kidwell, Roland
E., Jr. Nathan
Bennett:
“Perceived Work Context and Employee Job Neglect”, **American Business Review**, C. XIX, No:2, July 2001, s.64-74
- Kivlighan,
Dennis M Jr.,
Kevin London,
Joseph R. Miles:
“Are Two Heads Beter Than One? The Realtionship Between Number Of Group Leaders And Group Members And Group Climate And Group Member Benefit From Therapy”, **Theory Research and Practice; Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. XVI, No: 1, 2012, ss.1-13
- Koys, Daniel J.,
Thomas A.
DeCotiis:
“Inductive Measures of Psychological Climate”, **Human Relations**, C. XLIV, No: 3, 1991, ss.265-285
- Köse, Sevinç,
Lale Oral,
Hilmiye TÜresin:
“İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı Ve Sanal Kaytarma İlişkisi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. IV, No:1, 2012, ss. 287-295

- Kravitz, David
A., Barbara
Martin: “Ringelmann Rediscovered: The Original Article”,
Journal Of Personality And Social Psychology, C.
L, No:5, 1986, ss.936-941
- Kugihara, Naoki: “Gender And Social Loafing In Japan”, **The Journal
of Social Psychology**, C. CXXXIX , No:4, August
1999, ss.516-526
- Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 8. Basım, İstanbul,
Literatür Yayıncılık, 2006, s.252
- Kuşluvan,
Zeynep, Kurtuluş
Karamustafa: “Managing Employee Attitudes and Behaviours”,
(çevrimiçi)
[http://books.google.com.tr/books?id=eQp1t_1HgzwC
&pg=PA458&lpg=PA458&dq=%22Moran+Volkwei
n+1992+climate%22&source=bl&ots=uJZ41ixZXp&
sig=qgGm3owfIPw4KaUp4YC8ixs_8vQ&hl=en&sa=
X&ei=ukhmU_HYAsmw7AanoYDADQ&ved=0CC
UQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Moran%20Volkwe
in%201992%20climate%22&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=eQp1t_1HgzwC&pg=PA458&lpg=PA458&dq=%22Moran+Volkwein+1992+climate%22&source=bl&ots=uJZ41ixZXp&sig=qgGm3owfIPw4KaUp4YC8ixs_8vQ&hl=en&sa=X&ei=ukhmU_HYAsmw7AanoYDADQ&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q=%22Moran%20Volkwein%201992%20climate%22&f=false), 3 Ocak 2013
- Langkamer,
Krista L., Kelly
S. Ervin: “Psychological Climate, Organizational Commitment
And Morale: Implications For Army Captains’ Career
Intent”, **Military Psychology**, C.XX, No:4, 2008,
ss.219-236
- Latané, B., K.
Williams, S.
Harkins: “Many Hands Make Light The Work: The Causes
And Consequences Of Social Loafing”, **Journal of
Personality and Social Psychology** , C.XXXVII,
No:6, June 1979, ss. 822-832

- Lau, A.W: “Organizational Climate: A Review of Recent Literature”, Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, SanFrancisco, November 1976
- Lee Bellenger, Brian: “A Constructive Developmental Examination Of The Propensity To Engage In Socail Loafing”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auburn University, Alabama, December 1999)
- Liden, Robert C. v.d.: “Social Loafing: A Field Investigation”, **Journal of Management**, C.XXX, No:2, 2004, ss.285-304
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Lisa Bradway: “Task Interdependence As A Moderator Of The Relation Between Group Control And Performance”, **Human Relations**, C. L, No:2, 1997,ss.169-181
- Lim, John, Yingqin Zhong: “The Interaction And Effects Of Perceived Cultural Diversity, Group Size, Leadership,” **Information Resource Management Journal**, C. XIX, No: 4, October- December 2006, ss.56-71
- Linsner, Sarah Herres: “Transformational Leadership And “Flow”: The Mediating Effects Of Psychological Climate” Yayınlanmamış Doktora Tezi,Kansas State University, Manhattan Kansas, 2009
- Lo, May Chiun,T.Ramayah, Jerome Kueh Swee Hui: “An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia”, **Journal of Business and Management**, C. XII, No: 1, 2006, ss.5-23

- Long, Richard J.: “Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators”, **Relations Industrielles**, C.LV, No:3, Summer 2000, ss.477-504
- Manning, Rana L.: “Development of the Psychological Climate Scale for Small Business”, **Journal of New Business Ideas and Trends**, C. VIII, No:1, 2010, ss.50-65
- Martin, Craig A., Alan J. Bush: “Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, And Customer Oriented Selling: An Analysis Of Sales Manger- Salesperson Dyad”, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, C. XXXIV, No: 3, Summer 2006, ss.419-438
- Matsui, Tamao, Takashi Kakuyama, Mary Lou Uy Onglatco: “Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups”, **Journal of Applied Psychology**, C. LXXII, No:3, 1987,ss.407-415
- Meglino, Bruce M.: “A Theoretical Synthesis Of Job Performance And The Evaluative Dimension Of Organizational Climate: A Social Psychological Perspective; Academy Of Management”, **The Academy Of Management Review** (pre-1986), C. I, No: 3, Jul 1976, ss.58-65
- Mitchell, Terence R., James R. Larson Jr., **People in Organizations**, New York, Published by McGraw-Hill Book Company, 1987
- Mohammed, Amar E.: “Örgüt Kültürü Ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, , Kayseri, Ocak 2011

- Morello, M.
Virginia Lasio: “A Climate For Personel Well-Being: An Integration Of Prospect Theory And Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tulane University, The School Of Business Administration, 2005
- Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 16.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008, s.40
- Mullins, Laurie J.: **Management and Organisational Behaviour**, 5th Edition, Essex England, Pearson Education Limited, 1985
- Murphy, Susan M. v.d.: “Understanding Social Loafing: The Role Of Justice Perceptions And Exchange Relationships”, **Human Relations**, C. LVI, No 1, January 2003, ss.61-84
- Odabaşı, Yavuz: Anket Yönetimi, (çevrimiçi)
<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf>, 2 Şubat 2014
- Oehler, Kenneth
Raymond: “Investigation Of Organisational Climate And General Psychological Climate: Implications For Organisational Commitment”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Depaul University, Chicago, February 2000
- Özçelik, Ayşe
Oya, Hande
Özek, Özgür
Umut Şenduran: “Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 2-4 Mayıs 2013, ss.466-470

- Parker, Christopher : “An Assessment Of Constructs Underlying Perceptions Of The Work Environment And Their Correspondence With Current Models Of Psychological Climate”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Rice University, Houston, Texas, May 1995
- Parker, Christopher P. v.d.: “Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review”, **Journal of Organizational Behavior**, C. XXIV, No:4, Jun 2003, ss.389- 416
- Peker, Müjde, Ali İ.Tekcan: “The Role Of Familiarity Among Group Members In Collaborative Inhibition And Social Contagion”, **Social Psychology**,C. XL, No:3, 2009, ss.111- 118
- Pieterse, Vreda, Lisa Thompson: “Academic Alignment To Reduce The Presence Of ‘Social Loafers’ And ‘Diligent Isolates’ In Student Teams”, **Teaching in Higher Education**, C. XV, No: 4, August 2010, s.355-367
- Piezon, Sherry L.: “Social Loafing and Free Riding In Online Learning Groups”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University, Spring Semester, 2011
- Poddar, Amit: “Continuous Additive Peer Review: A New System To Control Social Loafing In Group Projects”, **Journal for Advancement of Marketing Education** ,C.XVII, Winter 2010, s.1-12

- Price, Kenneth H., David A. Harrison, Joanne H. Gavin: “Withholding Inputs In Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, And Social Loafing”, **Journal of Applied Psychology**, C.XCI , No:6, November 2006, ss.1375-1384
- Riggio, Ronald E.: **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, New Jersey, Published by Prentice Hall 2003
- Riggle, Robert J. : “The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioural Work Outcomes”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, Department of Marketing, July 2007
- Sabini, John: **Social Psychology**, Second Edition, New York USA, Published by Norton &Company, 1995
- Sagie, Abraham , Shmuel Stashevsky, Meni Koslowski: **Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations**, New York, Palgrave Macmillan, 2003
- Schnake, Mel. E.: “Equity in Effort: “Sucker Effect” in Co-Acting Groups”, **Journal of Management**, C.XVII, No:1, 1991, ss.41-55
- Schulte, Mathis, Cheri Ostroff, Angelo J. Kinicki: “Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study Of Climate-Satisfaction Relationships”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, C. LXXIX, No 4, 2006, ss.645-671

- Schultz, Duane P., Sydney Ellen Schultz:
Psychology and Work Today, 7th edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998
- Schyns, Birgit, Marc Van Veldhoven, Stephen Wood:
“Organisational Climate Relative Psychological Climate And Job Satisfaction”, **Leadership & Organisational Development Journal**, C.XXX, No: 7, 2009, ss.649-663
- Shepperd, James A., Kevin M. Taylor:
“Social Loafing and Epactancy – Value Theory”, **Personality And Social Psychology Bulletin** , C. XXV , No:9, 1999, ss.1147-1158
- Shepperd, James A.:
“Productivity Loss In Performance Groups: A Motivation Analysis”, **Psychological Bulletin**, C. CXIII, No:1, 1993, ss. 118-131
- Shiue, Yih-Chearng, Chao-Min Chiu, Chen-Chi Chang:
“Exploring And Mitigating Social Loafing In Online Communities”, **Computers In Human Behavior**, C. XXVI, No:4, 2010, ss.768-777
- Sıgrı, Ünsal:
“Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında, Yönetmel, Ekonomik Ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5, Sayı:9, Bahar 2006/1, ss.29-47
- Sin, Kwan-Hang (Paul):
“Social Loafing In Virtual Collaborative Decision Making: Relationship Among Media Richness, Media Synchronicity, Group Performance And Individual Effort”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Walden University, August 2010

- Smith, Brian N.
v.d.: “Individual Differences In Social Loafing: Need For Cognition As A Motivator In Collective Performance”, **Group Dynamics: Theory, Research, And Practice**, C. V, No: 2, 2001, ss. 150-158
- Smrt, Diana L.,
Steven J. Karau: "Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing", **Group Dynamics: Theory Research and Practice**, C:XV, No:3, 2011, ss. 267-274
- Stark, Eric M.,
Jason D. Shaw,
Michelle K.
Duffy: “Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups”, **Group & Organization Management**, C. XXXII , No 6, December 2007, ss.699-723
- Suleiman, James
A.: “Inflencing Social Loafing in Electronic Workgroups”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Georgia, Athens, Georgia, 1998
- Swain, Austin: “Social Loafing And Identifiability: The Mediating Role Of Achievement Goal Orientations”, **Research Quarterly For Exercise And Sport**, C. LXVII, No: 3, September 1996, ss.337-344
- Sweeney, John
W.: “An Experimental Investigation Of The Free-Rider Problem”, **Social Science Research**, C.II , No:3, September 1973, ss. 277-292
- Swift, Cathy
Owens,
Constance
Campbell: “Psychological Climate:Relevance For Sales Managers And Impact On Consequent Job Satisfaction”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, C. VI, No: 1, Winter 1998, ss.27-37

- Tan, Hwee Hoon
, Min Li Tan: “Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors”, **The Journal of Psychology**, C. CXLII, No:1, January 2008, ss.89-108
- Tata, Jasmine: “The Influence On Accounts Of Perceived Social Loafing In Work Teams”, **The International Journal Of Conflict Management**, C. XIII, No:3, 2002, ss.292-308
- Tekarslan, Erdal
v.d.: **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:278, 2000
- Thayer, Stacy E.: “Psychological Climate And Its Relationship To Employee Engagement And Organizational Citizenship Behaviors”, Yayınlanmamış Doktora Tezi Capella University, April 2008
- Tierney, Pamela: “Work Relations As A Precursor To A Psychological Climate For Change The Role Of Work Group Supervisors And Peers”, **Journal Of Organizational Change Management**, C.XXII, No:2, 1999, s.120-133
- Tudor, Thomas
R.: “Motivating Employees With Limited Pay Incentives Using Equity Theory And The Fast Food Industry As A Model”, **International Journal of Business and Social Science**, C. II, No. 23, December 2011, ss.95-101

- Tung, Lai Lai,
Laku
Chidambaram: “Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups”, **Information Systems Research**, C. XVI, No: 2, June 2005, ss.149-168
- Tyagi, Pradeep
K.: “Expectancy Theory and Social Loafing In Marketing Research Group Projects”, **The Business Review** , Cambridge, C.XIV, No 2, Summer 2010, ss.22-27
- Uysal, H.Tezcan: “Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi”, **Business and Economics Research Journal** , C. IV , No:3, 2013, ss.93-110
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2.Bası, Arıkan Basım Yayın, 2008, s.4
- Uyargil, Cavide,
v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, Ekim 2008
- Ülgen, Hayri ,
Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım, İstanbul, , Ekim 2007
- Ülke, Hilal Esen: “Investigating The Role Of Personality and Justice Perceptions On Social Loafing”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Psikoloji Bölümü, Ankara, Haziran 2006
- Van Dick, Rolf
v.d.: "Group Membership Salience And Task Performance”, **Journal Of Managerial Psychology**, C.XXIV, No:7, 2009, ss.609-626

- Van Dick, Rolf,
Patrick A.
Tissington, Guido
Hertel: “Do Many Hands Make Light Work? How To Overcome Social Loafing And Gain Motivation In Work Teams”, **European Business Review**, C. XXI, No: 3, 2009, ss.233-245
- Wageman, Ruth: “Task Design, Outcome Interdependence, and Individual Differences: Their Joint Effects on Effort in Task-Performing Teams”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, C. III, No: 2, 1999, ss.132-137
- Walker, Curtis
Theodore Jr.: “Psychological Climate for Engagement and the Role of Leader Behavior Patterns in Fostering Employee Engagement and Performance Behaviors ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Connecticut, Department of Psychology, 2011
- Wallace, Joseph,
James Hunt,
Christopher
Richards: “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values”, **The International Journal Of Public Sector Management**, C. XII, No: 7, 1999, ss.548-564
- Ward, Edward
A.: "Managerial Power Bases And Subordinates' Manifest Needs As Influences On Psychological Climate”, **Journal Of Business And Psychology**, C. XII, No: 3, March 1998, ss. 361-378
- Williams, Ethlyn
A., Rebecca
Duray: “Teamwork Orientation, Group Cohesiveness, And Student Learning: A Study Of The Use Of Teams In Online Distance Education”, **Journal of Management Education**, C. XXX, No: 4, August 2006, ss.592-616

- Williams, Kipling D., Steven J. Karau: “Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance”, **Journal of Personality and Social Psychology**, C. LXI, No: 4, 1991, ss. 570-581
- Williams, Kipling David: “The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing in Simulated Word Processing Pools”, Yayınlanmamış Doktora Tezi The Ohio State University, 1981
- Williams, Kipling, Stephen Harkins, Bibb Latane: “Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, C.XL , No:2, 1981, ss.303-311
- Wong, Sze-Sze: “Distal And Local Group Learning: Performance , Trade Offs And Tensions”, **Organization Science**, C.XV, No:6, November- December 2004, ss.645-656
- Yelboğa, Atilla: “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “**İş,Güç**” **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2 , Haziran 2006, ss.196-211
- (çevrimiçi) www.termbank.net/psychology/3989 , 03.12.2012
- Evaluation Apprehension Model (çevrimiçi), http://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation_apprehension_model, 11 Ekim 2013
- Social Influence in Sport: "Social Facilitation": (Çevrimiçi)https://www.science.smith.edu/departments/EXER_SCI/ESS570/Soc.%20Fac/SocFacil.html , 11Ekim 2013

EK-1 SOSYAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ

Sosyal kaytarma: Bireylerin grup içinde çalıştıklarında gösterdikleri çabanın, bireysel çalışmalarında gösterdikleri çabaya göre azalması durumudur.

Sayın ilgili, lütfen her bir astınız için ayrı bir ölçeği doldurunuz; formu hangi astınız için doldurduğunuzu lütfen aşağıda belirtilen yere yazınız.

Astın Adı Soyadı:.....

| Aşağıdaki ifadeleri astınız için değerlendirerek size en uygun ifadeyi (x) işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Diğer kişilerin üstlenmesi gerektiğini düşünerek sorumluluktan kaçır. | | | | | |
| İşi yapabilecek kendinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterir. | | | | | |
| İşin kendine düşen kısmını yapmaz. | | | | | |
| Eğer diğerleri işi yapmaya müsait durumdaysa, o işi yapmak için daha az zaman harcar. | | | | | |
| Ekip çalışmalarında ekibindeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterir. | | | | | |
| Düşük statüdeki görevlerden mümkün olduğunca kaçınır. | | | | | |
| Tamamlaması gereken işleri bir sonraki mesai dönemine bırakır. | | | | | |
| Bir işi yapabilecek başka bir kişi varsa, o işi yapmaktan kaçınır. | | | | | |
| Eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranır. | | | | | |
| İşi yapacak başkaları varsa müşterilerle alakalı faaliyetleri diğer çalışanlara havale eder. | | | | | |

EK- 2 PSİKOLOJİK İKLİM ÖLÇEĞİ

Psikolojik İklim: Bireyin işi ve iş çevresiyle ilgili özellikleri nasıl algıladığı ve yorumladığıdır. **Sayın ilgili, lütfen aşağıdaki ifadeleri değerlendirerek sizin için en uygun olanını lütfen (x) olarak işaretleyiniz .**

| <i>Aşağıdaki ifadeleri değerlendirerek sizin için en uygun olanını lütfen (x)</i> | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| İşimi yaparak fayda sağladığımı düşünmüyorum. | | | | | |
| İşimi iyi yapmam işletmede bir farklılık yaratmaz. | | | | | |
| Kendimi işletmenin kilit elemanı olarak hissediyorum. | | | | | |
| Yaptığım iş işletme için önemsizdir. | | | | | |
| Nadiren işimin hafife alındığını düşünüyorum. | | | | | |
| Üstlerim işimi yapma şeklimi genelde beğenirler. | | | | | |
| İşletme yaptığım katkıların öneminin farkındadır. | | | | | |
| İşim çok zorlayıcıdır. | | | | | |
| İş hedeflerime ulaşabilmek için tüm imkanlarımı kullanmam gerekir. | | | | | |
| İşimi nasıl yapacağım yönetim tarafından açıkça belirlenmiştir. | | | | | |
| İşimdeki sorumluluk düzeyi ve benden beklenen çaba miktarı net bir şekilde belirlenmiştir. | | | | | |
| Bölümümdeki performans standartları açıkça bildirilmiş ve anlaşılmalıdır. | | | | | |
| İş hedeflerime nasıl ulaştığım konusunda yöneticim esnek davranır. | | | | | |
| Yöneticim görüşlerimi ve işi yapış şeklimi destekler. | | | | | |
| Yöneticim işimi istediğim gibi yapma konusunda bana yetki verir. | | | | | |
| Yöneticim yeni fikirlere genellikle eleştirel yaklaştığı için sorumluluk üstlenmede dikkatli davranırım. | | | | | |
| İşimle ilgili kararlarda arkamda duracağına dair yöneticime güvenirim. | | | | | |
| Yöneticim iş yapış şeklimle ilgili geribildirim verir. | | | | | |
| İşimde ifade ettiğim duygular benim gerçek duygularımdır. | | | | | |
| İşimde olduğum gibi davranma konusunda kendimi özgür hissediyorum. | | | | | |
| İşimde kendimi tam ifade etme konusunda özgür olmadığım bazı konular vardır. | | | | | |
| İşimde gerçek duygularımı ifade etme konusunda sorunla karşılaşmam. | | | | | |
| Çalışma ortamım uygun sıcaklık ve ışıklandırmadadır. | | | | | |
| Çalışma ortamım çalışmamı engelleyecek derecede gürültülüdür. | | | | | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Gün içinde yeterli mola ve dinlenme imkanı bulurum. | | | | | |
| İş yerimde herkese eşit muamele yapılır. | | | | | |
| İş yerinde çalışanlar arasında iletişim zayıftır. | | | | | |
| Çalışırken üstlerim ve iş arkadaşlarım tarafından baskı görürüm (küçük düşüren, yıldırın, taciz eden bir tavır sergilerler). | | | | | |
| İş yerimde çalışanlar birbirleri hakkında arkadan konuşurlar. | | | | | |

EK-3 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER (YÖNETİCİ)

Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

Yaşınız:(lütfen belirtiniz)

Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

Çocuğunuz var mı?

Evet Hayır

Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Ön lisans

Üniversite Yüksek lisans Doktora

Çalıştığınız iş kolunuz /sektör:

.....(lütfen belirtiniz)

İş unvanınız:

.....(lütfen belirtiniz)

Kaç yıldır bu unvanda çalışmaktasınız?

.....(lütfen belirtiniz)

Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

.....(lütfen belirtiniz)

(İş hayatında) Toplam çalışma yılınız:

.....(lütfen belirtiniz)

Ekibinizde toplam kaç kişi çalışmakta?

.....(lütfen belirtiniz)

Şirkette toplamda kaç kişi çalışmakta?

.....(lütfen belirtiniz)

Şirketinizde düzenli olarak yapılmakta olan bir performans yönetim sistemi var mı??

Evet Hayır

Günde fiili olarak çalıştığınız mesai saati süresi ne kadar?

.....(lütfen belirtiniz)

EK – 4 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER (ÇALIŞAN)

Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

Yaşınız:(lütfen belirtiniz)

Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

Çocuğunuz var mı?

Evet Hayır

(Varsa) Kaç çocuğunuz var?

.....

Yaşı/Yaşları Kaç?

.....

Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Ön lisans

Üniversite Yüksek lisans/Doktora

Çalıştığınız iş kolunuz / sektör:

.....(lütfen belirtiniz)

İş unvanınız:

.....(lütfen belirtiniz)

Kaç yıldır bu unvanda çalışmaktasınız?

.....(lütfen belirtiniz)

Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

.....(lütfen belirtiniz)

Şu andaki yöneticinizle ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz?

.....(lütfen belirtiniz)

(İş hayatında) Toplam çalışma yılınız:

.....(lütfen belirtiniz)

Günde fiili olarak çalıştığınız mesai saati süresi ne kadar?

.....(lütfen belirtiniz)

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul'da doğdu. İlk öğretimini Çapa İlk Okulu'nda, orta okul ve liseyi İtalyan Lisesi'nde tamamladı. 1997 yılında Bilgi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde lisans eğitimine başladı. 2001'de lisans eğitimini bitirip ODTÜ ve İTÜ'de İnsan Kaynakları Yönetimi alanında sertifika programlarını bitirdi. Çalışma hayatına 2000 yılında Paris'te Türk Fransız ortaklığı olan, Banque du Bosphore isimli bankada adım attı. 2005 yılından itibaren ise eğitim danışmanlığı alanında çalıştı. 2004 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde Uygulamalı Psikoloji yüksek lisans eğitimine başladı. 2006 yılında "Benden İmajı Algısının Davranış Üzerine Etkisi" adlı tez çalışmasıyla yüksek lisans eğitimini bitirip, 2007 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı. 2011 yılında yeterlilik aşamasını geçti. Aynı yıl 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde "Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma" ve 2013 yılında 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde "Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetiminden Beklentilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma" isimli bildirileri sundu. Akademik ilgi alanları insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleridir.