



**EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL
KAYTARMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ İNCELEMeye
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Şeyma ÖZBUNAR

Kütahya-2020

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Şeyma ÖZBUNAR

Kütahya–2020

Kabul ve Onay

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Üye..... (İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Şahmurat ARIK

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Ekip Çalışmasının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan ve dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım metinlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu beyan ederim.

...../...../2020

Şeyma ÖZBUNAR

Özgeçmiş

12 Ağustos 1996'da Afyonkarahisar'ın Sandıklı ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğretimini Sandıklı Atatürk İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise eğitimi Sandıklı Yunus Emre Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Ardından 2014 yılında Lisans eğitimine Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde başlayıp 2018 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitime başladı.



ÖZET

EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZBUNAR, Şeyma

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Ağustos, 2020, 130 sayfa

Bu çalışmada ekip çalışması ile sosyal kaytarma kavramları üzerinde durularak ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ekip çalışması ve alt boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki etki incelenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki değişkenlerin demografik değişkenler ile ilişkileri de incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme Kütahya ili merkez ve ilçelerinde bulunan tüm özel bankalarda çalışan 217 kişiyi kapsamaktadır.

Araştırmada verileri toplamak üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde Faktör analizi, Güvenilirlik Testi, ANOVA, T- Testleri, Regresyon ve Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışını azalttığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ekip, Ekip Çalışması, Sosyal Kaytarma

ABSTRACT**A RESEARCH TO DETERMINE THE EFFECT OF TEAMWORK ON SOCIAL LOAFING****ÖZBUNAR, Şeyma****M. Sc. Thesis, Department of Business Management****Supervisor: Assoc. Prof. Nezire Derya ERGUN ÖZLER****August, 2020, 130 pages**

In this study, social loafing behaviors were examined with teamwork and a research was conducted to determine the effect of teamwork on social loafing. In the study, the relationship between teamwork and its sub-dimensions and social loafing behavior was examined. In addition, the relationships of the variables in the study with the demographic variables were also investigated. The sample of the study covers 217 people working in all private banks in the central and districts of Kütahya.

In the research, survey method was used to collect data. The data obtained from the study were analyzed using the SPSS package program. Factor analysis, Reliability Test, ANOVA, T-Tests, Resgression and Correlation analysis were performed in the evaluation of the data. According to the results of the research, team work reduces social loafing behavior.

Keywords: Team, Teamwork, Social Loafing.

ÖNSÖZ

Bu Yüksek Lisans Tez Çalışma Raporumda, Kütahya' da faaliyette bulunan özel bankalarda yapmış olduğum Faktör analizi, Güvenilirlik Testi, ANOVA, T-Testleri, Regresyon ve Korelasyon analizleri sonucunda elde ettiğim bilgileri dikkatinize sunmaktayım. Özel bankalarda ekip halinde faaliyette bulunan bireylerin sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerinin etkisi üzerine yapılan bu araştırmayı bilgilerinize sunmaktayım.

Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden deneyimlerini ve bilgi birikimini esirgemeyen ve yüksek lisans eğitimim boyunca bana her daim destek olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Nezire Derya Ergun Özler'e saygılarımı sunar ve teşekkürü borç bilirim.

İstatistik ve analiz konusunda desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Aydın Kayabaşı ve Dr. Mürsel Güler'e teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her daim yanımda olan, kızları olmaktan her zaman gurur duyduğum babam Zeki Özbunar'a, annem Selma Özbunar'a, her koşulda destekçim olan ablam Rukiye Özbunar'a ve bu süreçte yanımda olan tüm arkadaşlarıma sevgilerimi sunar ve sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI

1.1. EKİP KAVRAMI	5
1.1.1. Tanımı, Önemi ve Özellikleri	5
1.1.2. Ekib Kavramının Grup Kavramı ile İlişkisi.....	8
1.1.3. Ekib Oluşturma Nedenleri	10
1.1.4. Ekib Oluşumu Evreleri	13
1.1.5. Ekib Türleri.....	16
1.1.5.1. Biçimsel (Formal) Ekipler	16
1.1.5.2. Çapraz Fonksiyonel Ekipler.....	18
1.1.5.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler.....	19
1.1.5.4. Problem Çözme Ekipleri.....	20
1.2. EKİP ÇALIŞMASI.....	21
1.2.1. Ekib Çalışmasının Tanımı	21
1.2.2. Ekib Çalışmasının Önemi	23
1.2.3. Ekib Çalışmasının Tarihsel Gelişimi	25
1.2.4. Etkin Ekib Çalışmasının Özellikleri	27
1.2.5. Ekib Çalışmasının Yarar ve Sakıncaları	32
1.2.5.1. Ekib Çalışmasının Yararları.....	32
1.2.5.2. Ekib Çalışmasının Sakıncaları	34
1.2.6. Ekib Çalışmasında Liderin Rolü.....	35
1.2.7. Ekib Çalışmasının Başarısızlık Nedenleri	37
1.2.8. Ekib Çalışmasının Başarılı Olmasına Olanak Sağlayan Faktörler	39
1.2.9. Ekib Çalışması Ölçeğinin Alt Boyutları	41
1.2.9.1. Ekibe Katılım	41
1.2.9.2. Yeni Fikirlerle Destek Olmak	42
1.2.9.3. Ekib Hedefleri	42
1.2.9.4. Görev Uyumunu.....	43

İKİNCİ BÖLÜM SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI

2.1. SOSYAL KAYTARMA	45
2.1.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Önemi.....	45
2.1.2. Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....	47
2.1.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Ortaya Çıkardığı İki Rol Davranışı: Bedavacı Etkisi (Free Rider Effect) ve Sömürülme Etkisi (Sucker Effect) .	49
2.1.4. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler	50
2.1.4.1. Kültür	51
2.1.4.2. Cinsiyet	52
2.1.4.3. Kişilik Özellikleri.....	53
2.1.5. Sosyal Kaytarma Davranışının Nedenleri.....	53
2.1.6. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan ve Destekleyen Teoriler	55
2.1.6.1. Sosyal Etki Teorisi	55
2.1.6.2. Beklenti – Değer Teorisi.....	56
2.1.6.3. Ortaklaşa Çaba Modeli	57
2.1.6.4. Sosyal Değişim Teorisi	60
2.1.7. Sosyal Kaytarma İle Çelişen Teoriler	61
2.1.7.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi	61
2.1.7.2. Sosyal Telafi Teorisi	62
2.1.7.3. Değerlendirilme Endişesi Teorisi	63
2.1.7.4. Köhler Etkisi	64
2.1.8. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri.....	65
2.1.8.1. Bireysel Düzeyde Öncüller	65
2.1.8.1.1. Görevde Birbirine Bağlılık	66
2.1.8.1.2. Görev Görünürlüğü	66
2.1.8.1.3. Dağıtımsal Adalet	67
2.1.8.1.4. Prosedürel Adalet	68
2.1.8.2. Grupsal Düzeyde Öncüller.....	68
2.1.8.2.1. Grup Büyüklüğü	69
2.1.8.2.2. Grup Kaynaşması	70
2.1.8.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması	70
2.1.9. Sosyal Kaytarmanın Ardılları	71
2.1.10. Sosyal Kaytarmayı Önlemek İçin Alınabilecek Önlemler	72
2.2. EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ..	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	79
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	79
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	79

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları	80
3.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	81
3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler	81
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	82
3.3.1. Araştırmanın Modeli.....	82
3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	83
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR	84
3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişki Tanımlayıcı İstatistikler	85
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	86
3.4.2.1. Ekip Çalışması İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	87
3.4.2.2. Sosyal Kaytarma Ölçeğine İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	90
3.4.3. Demografik Değişkenler Açısından “t Testi” ve “ANOVA” Testine İlişkin Sonuçlar.....	91
3.4.3.1. “t Testi” Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	91
3.4.3.2. “ANOVA” Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular	93
3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	101
3.4.4.1. Korelasyon Analizine Ait Bulgular	101
3.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
EKLER.....	111
KAYNAKÇA	118
DİZİN	130

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Grup ve Ekip Arasındaki Farklar	9
Tablo 1.2: Ekip Çalışmasının Gerektirdiği Bilgi, Beceri ve Tutumlar	31
Tablo 3.1: Anket Çalışmasına Katılan Çalışanlara Ait Demografik Değişkenler.....	85
Tablo 3.2: Ekip Çalışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3.3: Ekip Çalışması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	88
Tablo 3.4: Ekip Çalışmasına İlişkin KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett's Testi	89
Tablo 3.5: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 3.6: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 3.7: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett's Testi.....	91
Tablo 3.8: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin "t Testi" Sonuçları	92
Tablo 3.9: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin "t Testi" Sonuçları	92
Tablo 3.10: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.11: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.12: Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	95
Tablo 3.13: Ekip Hedefleri ile Çalışma Süresi Değişkenlerine İlişkin Post Hoc Testi..	96
Tablo 3.14: Ekip Çalışması ile Çalışma Süresi Değişkenlerine İlişkin Post Hoc Testi	98
Tablo 3.15: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 3.16: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	102
Tablo 3.17: Ekip Çalışması ve Alt Boyutları ile Sosyal Kaytarma Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 3.18: Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Ekip Oluşum Evreleri.....	13
Şekil 2.1: Ortaklaşa Çaba Modeli.....	59
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	83



KISALTMALAR

- vb.** ve benzeri
vd. ve diğerleri





TEZ METNİ

GİRİŞ

Sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan çevre koşulları, örgütlerin başarılı olabilmeleri için yenilik ve değişimlere açık olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Global rekabet, teknoloji gibi çevresel faktörler örgütlerin olduğundan daha hızlı ve üretken olarak faaliyette bulunmalarını gerektirmektedir. Örgütler, hızlı ve üretken bir şekilde faaliyette bulunabilmek için ortak amaç doğrultusunda, birbirleri ile iletişim kurarak örgütün potansiyel imajını temsil edebilecek bireylere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu doğrultuda örgütler için yeni bir kavram gibi görülmesine karşın literatür incelendiğinde aslında çokta yeni olmadığı görülen ekip çalışması örgütlerin son zamanlarda sıklıkla tercih ettikleri bir yöntem haline gelmiştir. Ekip çalışması, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda uzmanlıklarını birbiriyle paylaşmak üzere bir araya gelen ve her birinin belirli bilgi ve beceri düzeyine sahip olduğu bireylerin oluşturduğu grupların yapmış olduğu çalışma olarak ifade edilmektedir.

Örgütler ekip çalışması sayesinde verimlilik artışı, rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti gibi birçok avantaja sahip olabilmektedirler. Ekip çalışması yalnızca örgütler için değil örgütte faaliyette bulunan bireyler için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü sosyal bir varlık olan bireylerin bir grubun üyesi olma, diğer bireyler ile iletişim kurma gibi sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını ekip çalışması ile gidererek örgüt için daha verimli, yaratıcı ve yenilikçi hale gelmektedirler.

Akademik çalışmalar, örgütlerin başarılı olma ve rekabet üstünlüğü sağlayabilme ihtiyaçlarının karşılanması için ekip çalışmasına önem vermeleri gerektiğini önermektedir. Örgütler bu gerekliliğin farkına vararak ekip çalışmasını uyguladıklarında hem bireylerin bireysel performanslarında hem de ekip olarak performanslarında artış gözlemlemektedirler. Bireylerin performanslarının artmasının örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli kolaylıklar sağladığı görülmektedir.

Örgütlerde faaliyette bulunan bireyler, çevrelerinden, bir arada çalıştıkları diğer bireylerden ve örgütün mevcut yapısından kolaylıkla etkilenmektedirler. Bireyleri etkileyen söz konusu faktörler, bazı zaman bireylerde olumlu davranışlar ortaya

çıkardığı gibi sosyal kaytarma davranışı gibi olumsuz bir takım davranışlara da yol açabilmektedir.

Sosyal kaytarma kavramı, bireylerin bilinçli veya bilinçsiz olarak grup ortamında ortaya çıkabilecek sosyal farkındalığın azalması nedeniyle, grup içerisinde yalnız olduklarında gösterdikleri kadar gayret göstermediklerini ifade etmektedir.

Sosyal kaytarma, örgüt içerisinde örgüte en çok zarar veren kavramlardan birisi olarak görülmektedir. Yöneticiler sıklıkla bireylerin performansını artırmanın ve sosyal kaytarma davranışını azaltmanın kaygısını yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Yöneticilerin, çalışanların performansını artırmak ve sosyal kaytarma davranışını azaltabilmek için gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip olmaları gerekmektedir.

Sosyal kaytarma davranışına yol açabilecek birçok sebep bulunmaktadır. Bireylerin performanslarının tek tek ölçülememesi, karşılıklı olarak sorumlu olduklarını düşünmemeleri, katkılarının farkında olunmadığını düşünmeleri ve aynı grup içerisinde çalışan kişi sayısının çok olması vb. durumlar bireyleri sosyal kaytarma davranışında bulunmaya yöneltmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütlerde ekip çalışmasının, örgütler için tehdit unsuru olan sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini belirlemek ve seçilen örneklem üzerinde test etmektir. Seçilen örneklem ile ekip çalışması ve sosyal kaytarma davranışı düzeylerinin tespit edilmesi, ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisi ile bu etkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde ekip ve ekip çalışması kavramları ele alınmıştır. Ekip kavramının, tanımı, önemi ve özellikleri, grup kavramı ile ilişkisi, ekip oluşturma nedenleri, evreleri ve türleri ile ekip çalışması kavramının, tanımı, önemi ve özellikleri, tarihsel gelişimi, yarar ve sakıncaları, liderin rolü, başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, sosyal kaytarma kavramının tanımı ve önemi, ortaya çıkışı ve tarihsel gelişimi, ortaya çıkan rol davranışları, sosyal kaytarmayı etkileyen faktörler, davranışın nedenleri, açıklayan ve çelişen teoriler, öncülleri ve ardıllarına yer verilmiş sonrasında ise ekip çalışması ile sosyal kaytarma arasındaki etki ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik analiz sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, metodolojisi, araştırmanın bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Yapılmış olan analizler sonucunda ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.





BİRİNCİ BÖLÜM
EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI

1.1. EKİP KAVRAMI

1990'lı yıllardan itibaren örgütlerin faaliyette buldukları sosyal ve ekonomik çevrenin uğramış olduğu değişimler, örgütlerin yapısını ve yönetim stratejilerini önemli önemli ölçüde etkilemiştir. Meydana gelen bu değişimler sonucunda örgütler için ekip kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Ekip ve takım kavramları yabancı literatürde aralarında ayırım gözetilmeksizin 'team' olarak kullanılmaktadır. Fakat yerli literatüre bakıldığında daha önceki yıllarda çoğunlukla takım kavramının kullanıldığı, son zamanlarda ise takım kavramı yerine ekip kavramının kullanılmaya başladığı ve çoğunlukla ikisinin de aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde bazı yazarların ise bu iki kavram arasında bazı anlam farklılıkları olduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu çalışmada ekip kavramı kullanılmış ve literatürde sadece ekip kavramını kullanan çalışmalardan yararlanılmıştır.

1.1.1. Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Birlikte yaşamının sağlayacağı yararların farkında olan tek varlık bireydir. İnsanlık tarihinin varolduğu günden itibaren bireyler, istek ve ihtiyaçlarını gidermek için bir arada çalışmanın yollarını aramışlardır. İhtiyaçlar, bireyler için en düşük seviyeden en karmaşık seviyeye kadar farklılık gösterdikçe, bireyler bir arada çalışmanın yarattığı avantajların farkına varmışlardır (Kara, 2018: 1).

Yakın geçmişe kadar örgütlerde hakim olan anlayış tepe yönetimi odaklı iken günümüzde örgütler değişime uyum sağlayabilmek için daha çok ekipler halinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ekip halinde çalışmaya geçiş ve yüksek performans yaratma ihtiyacı; yatay örgüt, matris örgüt vb. ekip çalışması uygulamalarının örgütlerde daha çok kullanılmasına sebep olmuştur (Dal, 2006: 5).

Günümüzde faaliyet gösteren örgütlerin işleyişinde ve yapılarında önemli yere sahip olan ekip kavramı ile ilgili olarak literatürde aşağıda örnekleri verilen farklı tanımlara yer verilmiştir.

Ekip, "ortak bir amaca, ortak performans hedeflerine ve karşılıklı olarak sorumlu olacakları yaklaşımlara bağlı kalan ve birbirini tamamlayan becerilere sahip

olan az sayıda birey topluluğu’’ olarak tanımlanmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993: 41).

Diğer bir tanımla ekip, görevlerinde birbirine bağımlı olan, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendilerini bir veya daha fazla sosyal sistemle iç içe geçmiş sağlam bir sosyal varlık olarak gören, başkaları tarafından da böyle görülen ve örgütsel sınırlar içinde birbiri ile olan ilişkilerini yöneten bireyler topluluğudur’’ (Johen ve Bailey, 1997: 241).

Bir başka ifade ile ekip, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş, birbirine bağılı ve birbiri ile koordineli hareket eden iki veya daha fazla bireyin oluşturmuş olduğu topluluktur (Eren, 2004: 463).

Literatürde bulunan bu tanımlardan yola çıkılarak ekip kavramının ortak unsurları göz önüne alındığında üç önemli öğeden söz etmek mümkündür (Eren, 2004: 463):

- Ekibin oluşturulabilmesi için en az iki veya daha fazla bireye ihtiyaç duyulmaktadır. Ekipte bulunan birey sayısı genel olarak on beşin altında olmakla beraber bazı durumlarda bu sayı yetmiş beşe kadar çıkabilmektedir.
- Ekibi oluşturan bireyler birbirine bağımlı ve birbiri ile koordineli olarak hareket etmektedirler. Ekipte bulunan her birey ekip içinde sürekli olarak etkileşim halinde olmaktadır.
- Ekibi oluşturan bireyler ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.

Örgüt içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar koordineli ve birbirine bağılı faaliyet gösteren birey topluluklarının oluşmasına neden olmaktadır. Günümüzde dinamik çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için örgütler değişimleri yakından takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişim ihtiyacı örgütlerde yeniden yapılanmayı ve bir arada çalışmayı gerektirmektedir. Bunun sonucunda örgütler gelişen ve değişen dünyaya uyum sağlayabilmek ve rakipler karşısında ayakta kalabilmek için ekipler halinde çalışmaya başlamışlardır. Örgütlerde ekip çalışmasına geçişin birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yardımcı, vd., 2012: 132; Mentor, 2010: 18):

- Verimliliğin artması,
- İletişim kalitesinin artması,
- Yüksek performansı gerekli kılan işlerde başarılı olunması,
- Varolan kaynakların etkin kullanımının sağlanması,
- Bireylerin motivasyonunun artması,
- Ekip sinerjisinin ekibi daha güçlü hale getirmesi,
- Bireylerin problemlere çözüm odaklı bakmalarının sağlanması,
- Ekipte bulunan bireylerin bilgi ve becerilerine duyulan ihtiyaç,
- Örgüt verimliliğinin artması,
- Örgütün ortak amaçlarına bağlılığın artması,
- Bireylere yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılma fırsatı verilmesi,
- Bireylere bir arada ve birbirinden bağımsız şekilde çalışma anlayışının kazandırılması.

Örgüt içinde yaşanan bu değişimler sadece örgütü değil, yönetici ve bireyleri de doğrudan etkilemektedir. Değişim karşısında yöneticilerin bilgi ve yetenekleri yetersiz kalmakta, bireylerin bilgi ve yeteneklerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Mentor, 2010: 18). Bireylerin ihtiyaçları, belirli yetenekler ve bu yeteneklerin geliştirilmesi ile sınırlandırılmamalıdır. Ekipte bulunan her bireyin bilgi, yetenek, deneyim ve beceriye sahip olması, ortak hedefler doğrultusunda ilerlemesi örgüt ve örgüt içinde bulunan bireyler için kolaylık sağlamaktadır (Chen, 2002: 12). Örgütte çalışan her bireyin yeteneklerine ve yaratıcılığına duyulan ihtiyacın artması ile birlikte ekip çalışması kavramı son zamanlarda örgütlerde daha sık kullanılmaya başlamıştır.

Ekip kavramının, tanımları ve unsurları açıklanarak, örgütler için taşıdığı önem ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ekip kavramının örgütler ve birey için öneminin anlaşılmasıyla beraber, bireysel çalışma yöntemlerinin ekiple çalışma yöntemlerine göre daha az verimli olduğu bir tartışma konusu haline gelmiştir (Jonhson, 1999: 19). Örgütlerde ekiplerin yarar ve sakıncaları konusunda da birbirinden farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. Bazılarına göre ekip olmanın en önemli yanı, ekip üyelerinin kendilerine güven duymasının sağlanması ve birbirlerini desteklemeleri olarak kabul edilirken; bazıları ise ekibin en önemli yanının performans olduğunu vurgulamaktadırlar. Kimileri ekiplerin sadece kısa dönemli çalışmalarda başarı

sağlayacağını savunurken, kimileri ekibin bireysel çalışmalar ile performansın düşmesine ve zaman kayıplarına yol açtığını savunmaktadır. Bir başka görüşte ise ekibin, hiyerarşik denetimin dağılması gibi örgütsel risklere neden olabileceği belirtilmektedir (Satman ve Duyan, 2012: 3). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere ekip olarak çalışmanın yararları olduğu gibi bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Burada önemli olan ekip faaliyetlerinin ekip çalışmasının sakıncalarını ortadan kaldırma yetisine sahip bir lider tarafından sürdürülmesidir.

Günümüz örgütleri artan rekabetin getirdiği zorluklarla mücadele ederken, ekip çalışması sayesinde daha etkin ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Örgütler ekip çalışmasını başarılı bir şekilde uyguladıklarında verimlilikleri artmakta, işgörenlerin motivasyonları yükselmekte ve maliyetleri azalmaktadır. Bireylerin motivasyonlarının artması örgüte olan bağlılıklarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak örgütler rekabete karşı koyabilmek, rakipleri karşısında ayakta kalabilmek, etkili olarak faaliyetlerini sürdürebilmek ve bireylerin bilgi ve yeteneklerinden daha fazla fayda sağlayabilmek için değişimlere uyum sağlamalı ve ekip çalışmasını desteklemelidirler.

1.1.2. Ekip Kavramının Grup Kavramı ile İlişkisi

Literatüre bakıldığında ekip ile grup kavramlarının adeta iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Grup kavramı, ekip kavramı ile aynı anlama geldiği düşünülen çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan fakat farklı özellikleri içinde barındıran bir kavramdır. Gruplar çoğu zaman ekip olarak nitelendirilmekle birlikte her grubun bir ekip olmadığı ifade edilmektedir (Satman ve Duyan, 2012: 2).

Bireylerin ekip olarak adlandırılabilmesi için birbirlerine güvenmeleri, aralarında bir samimiyetin olması ve bağlılık duygularının varolması gerekmektedir. Bireyler bu özellikleri taşımadıklarında ekiplerden farklılık göstererek grup etkinliklerini sürdürmektedirler (Cafoglu, 1996: 70-71).

Grup, birbiriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla bireyin, birbirini etkilemesi ve birbirinden etkilenmesi sonucunda oluşan topluluktur (Özkalp ve Kirel, 2016: 200). Başka bir tanıma göre ise grup, ortak norm ve davranış prensiplerini paylaşan, bireyler arasında rol farklılaşmasını ortaya çıkaran, ortak bir amaç

doğrultusunda birbiri ile etkileşim ve iletişim halinde olan iki veya daha fazla bireyin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2018: 622).

Grupla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında bir grubun varlığından bahsedebilmek için üç unsurun gerekli olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, bireylerin karşılıklı etkileşimde bulunmalarıdır. İkincisi, grubu meydana getiren bireylerin kendilerini bir grup olarak görmeleridir. Üçüncüsü ise bireylerin, birbirlerinin farkına varmalarıdır (Sezici, 2015: 169).

Gruplar iki veya daha fazla bireyin bir arada olması ile oluşmaktadır. Bir ekibin varlığından söz edebilmek için ekip içerisindeki bireylerin bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Gruplar belli düzen altına alınmış faaliyetlere başladıklarında ekip niteliği kazanmış olmaktadır. Ekipler gruplardan farklı olarak ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda, birbirini tamamlayan becerilere sahip bireylerden oluşmaktadır (Efil, 2005: 158).

Grup ve ekip kavramlarının her ikisi benzer tanımlara sahip olsa da, bu kavramların tanımları ve her biriyle eşleştirilen sonuçları dikkat çekici biçimde birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar aşağıda Tablo 1.1'de görülmektedir.

Tablo 1.1: Grup ve Ekip Arasındaki Farklar

	Grup	Ekip
Lider	Güç, grup liderinde toplanmaktadır.	Liderlik rolü ekip üyelerince paylaşılmıştır.
Üyeler	Bireyler birbirinden bağımsızdır.	Bireyler birbirine bağlıdır.
Süreç	Bireyler tartışır, karar verir ve temsil ederler.	Bireyler tartışır, karar verir ve işi birlikte gerçekleştirirler.
İş Ürünü	Bireysel iş ürünleri.	Toplu iş ürünleri.
Odak	Bireyler görev odaklıdır ve tek bir odak noktaları vardır.	Bireyler sonuç ve ekibe odaklanmaktadır.
Sorumluluk	Grup üyeleri faaliyetlerinden bireysel olarak sorumludurlar.	Ekip üyeleri faaliyetlerinden karşılıklı olarak sorumludurlar.
Süre/ zaman	Bireyler arasındaki ilişki kısa vadelidir.	Bireyler arasındaki ilişki uzun vadelidir.
Sinerji	Etkisiz / Negatif	Pozitif
Hedefler	Bilgi paylaşma	Toplu performans
Beceri	Rastgele ve çeşitli	Tamamlayıcı
Düzeyleri		

Kaynak: Katzenbach ve Smith, 1993: 4; Lunenburg ve Lunenburg, 2015: 2.

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere gruplar ilişki özellikleri veya ortak hesap verebilirliği içermezken, ekipler ortak hesap verebilirlik ile birlikte beklenti ve hedeflerin tüm yönlerinin açıkça belirtilmesini sağlamaktadırlar. Grup ve ekiplerde lider ve üyelerin bulunmalarından kaynaklanan bazı farklılıklarda bulunmaktadır. Gruplarda üyeler tarafından seçilen tek bir lider bulunmakta, ekiplerde ise her üye liderlik özellikleri taşımaktadır. Ekipte bulunan her birey birbirine bağımlı bir şekilde çalışmakta, fakat grupta bulunan bireyler çalışmalarının lider tarafından koordine edildiği varsayımıyla birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadırlar.

Süreç olarak bakıldığında gruplar sadece temsil etmektedirler, fakat ekipler yapmaları gereken işi temsil etmenin dışında birlikte gerçekleştirmektedirler. Grup üyeleri bireysel olarak üstlerine düşen görevleri yerine getirmekte fakat ekip üyeleri birlikte toplu iş ürünleri çıkarmayı hedeflemektedirler.

Grup ve ekip kavramlarının odak noktaları da birbirinden farklıdır. Gruplar göreve odaklanırken, ekipler sonuca odaklanmaktadırlar. Ekip üyelerinde görevler bireysel olarak ayrılmamaktadır. Ekipler ortak amaçlar doğrultusunda ulaşmak istedikleri sonuca bilgi ve becerilerini birbirini tamamlar nitelikte kullanarak ulaşmayı hedeflemektedirler. Ayrıca ulaştıkları sonuçlardan karşılıklı olarak sorumlu tutulmaktadırlar. Fakat gruplar için aynı durum geçerli olmamakta, üyeler faaliyetlerinden bireysel olarak sorumlu olmaktadır. Ekipler gruplara göre daha çok birliktelik sergiledikleri ve daha yakın ilişki kurdukları için üyeler arasındaki ilişki daha uzun süreli olabilmektedir. Ekiplerde sinerji pozitif yönlü iken, gruplarda çoğu zaman negatif ya da etkisiz olmaktadır.

Tüm bu farklılıklar değerlendirildiğinde her ekibin bir grup olduğu, fakat her grubun bir ekip olamayacağını ifade etmek mümkündür.

1.1.3. Ekip Oluşturma Nedenleri

Örgütler sadece bireysel çalışma ile istedikleri başarıyı elde edemedikleri için ekip çalışmasına yönelmişlerdir. Bununla birlikte her durumda ekip çalışmasının uygun olmadığı görülmektedir. Çünkü bazı işler yapılırken bireysel yeteneklere ve teknik bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel beceri ve teknik bilgiye ihtiyaç duyulan durumlarda ekip çalışması yerine bireysel çalışmalar tercih edilmektedir. Burada önemli

olan, hangi durumlarda ekip halinde, hangi durumlarda ise bireysel olarak çalışılması gerekliliğinin açık bir şekilde ortaya konmasıdır.

Örgüt içinde ekibi başarıyla oluşturmada önemli olan koşulları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Weiss, 1993: 17):

- İşin konusunun ekip halinde çalışmayı gerektiriyor olması.
- Ekip halinde verilen kararları tartışma ve görüşmeye yetecek kadar zaman olması.
- Bireyin tek başına iken sağlayamayacağı bilgi ya da becerilere ihtiyaç duyulması.
- Ekip çalışmasının ekip içerisinde verilen kararların benimsenmesini sağlaması ya da bireylerin moral ve motivasyonlarını yüksek tutması.
- Ekibin verimliliğinin örgüt içindeki yatay ve dikey ilişkileri etkileyebilmesi.
- Ekip çalışmasının örgüt için alınan kararların ve yapılan işlerin etkinliğini artırması.
- Ekip çalışmasının başarısızlık riskini azaltması.
- Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için birbirinden farklı bilgi ve beceri düzeyine sahip bireylere ihtiyaç duyulması.

Örgütlerde bir ekip oluşturmanın en genel amacı, bir grup bireyden sağlanabilecek yararın tek bir bireyin sağlayabileceği yarardan daha fazla olmasıdır. Bireyler ekip olarak faaliyetleri yerine getirirken birlikte olmanın bir gereği olarak birbirlerine saygı duymalıdır. Ekipte bulunan bireylerin aralarındaki ilişkinin rekabetten uzak ve dayanışma içerisinde olması gerekmektedir.

Ekip oluşturmanın birçok nedeni bulunmakla beraber bazı ortak nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özalp, 1998: 9):

- *Fiziki Yakınlık:* Bireyler fiziki yakınlıktan dolayı bir ekibin üyesi olabilmektedirler. Aynı bölümde faaliyet gösteren veya iş ilişkileri yakın olan bireylerden bir ekip oluşturulabilmektedir.
- *Kararlarda Hız Sağlamak:* Ekiplere yetki verilerek yapılan işlerde hız sağlanmış olmaktadır. Ekip üyeleri işleri fiilen yerine getiren bireyler oldukları için iş ile ilgili ortaya çıkan sorunlara daha iyi çözüm yolları üretebilmektedirler. Ortaya

çıkan bu sorunlar kaynağında çözülerek zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Böylece kararlarda gecikmeler ortaya çıkmadan sorunlar çözülebilmektedir.

- *Bilgiyi Paylaşmak:* Örgütlerin pazarı genişletmek, finansal durumu iyileştirmek, kaliteyi artırmak vb. hedefleri bulunmaktadır. Örgütlerin bu hedefleri başarması ekiplerin kurulması ile gerçekleştirilebilmektedir.
- *Birlik Ruhu Yaratma:* Ekipte bulunan bireyler birbirinden çok şey ümit ederler ve birbirleriyle sürekli iletişim halindedirler. Bireylerin sergilemiş oldukları bu davranış ekip içerisindeki işbirliğini ve çalışanların moral düzeylerini artırmaktadır. Ekip normları, bireylerin ilerlemelerinde cesaret verici olmaktadır.
- *Sorumluluk Paylaşılması:* Ekipler çalışmalarda esnekliği sağlamada etkili olabilmektedir. Bu esneklik sağlanırken ekipte bulunan bireylerin sorumluluğu paylaşmaları ve bu bilincin yerleşmesi sağlanabilmektedir. Ekip üyeleri faaliyetlerini yerine getirirken karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Faaliyetler yerine getirildiğinde ortaya çıkan sonuçtan da toplu olarak sorumlu tutulmaktadır.

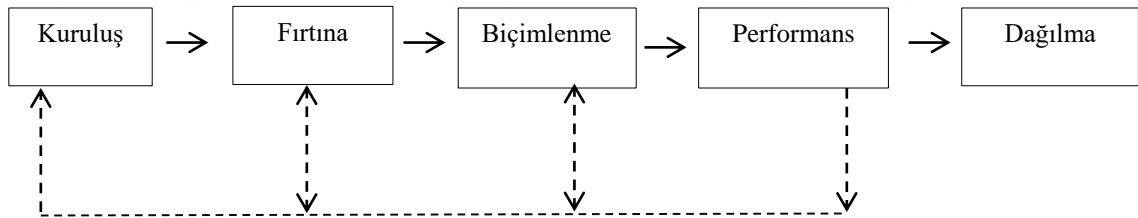
Örgütler açısından ekip oluşturmanın örgüt ve birey açısından birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Berkün ve Durmaz, 2019: 46):

- Ekipte bulunan bireyler ekibin başarılı olabilmesi için birbirlerini desteklerler.
- Bireyler hedeflerin belirlenmesine ve planlanmasına katkıda bulunur, ekip için gerçekçi ve gerçekleştirilebilir hedefler saptanır.
- Ekip üyeleri birbirlerinin önceliklerini bilirler ve ortaya bir sorun çıktığında birbirlerine yardımcı olurlar.
- Bireyler yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi için özendirilir.
- Alanında uzman olan bireyler ortaya çıkan sorunların çözümlenmesini hızlandırır ve daha kolay hale getirirler.
- Ortaya çıkan sorunlar çatışmaya neden olmadan fırsata dönüştürülür.
- Ekibin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan verimlilik ile ekibin içinde bulunan bireylerin bireysel beklentilerinin karşılanması arasında bir denge sağlanır.

1.1.4. Ekip Oluşumu Evreleri

Ekipler bir grup bireyin bir araya gelmesiyle bir anda oluşan topluluklar değildir. Birbirleriyle iyi koordine olmuş, birlikte hareket eden, verimli ve yüksek performanslı bir ekip elde etmek zaman almaktadır. Bir ekibin performansı hem bireysel olarak öğrenmeye, hem de ekipte bulunan bireylerin birbirleriyle beraber çalışmayı ne kadar iyi öğrendiklerine bağlı olmaktadır. Literatürde yaygın olarak belirtilen ekip oluşum modeli, ekiplerin en az beş geliştirme evresinden geçtiğini varsaymaktadır. İlgili literatürde, iki psikolog olan Tuckman ve Jensen' in (1965) geliştirmiş oldukları model standart referans olarak kabul edilmektedir. Tuckman ve Jensen' e göre ekipler oluşum sürecinde; kuruluş, fırtına, biçimlenme, performans ve dağılma evrelerinden geçmektedirler (Straub, 2002: 30). Bir ekibin zamanın bir anında bulunduğu evreyi belirlemek zor olabilmektedir. Bununla beraber, oluşum sürecini anlamak önem arz etmektedir. Oluşum sürecinde her evrede, ekip davranışları farklı olmakta ve sonuç olarak her evre ekibin ortaya çıkardığı sonuçları etkileyebilmektedir. Bu evreler aşağıda Şekil 1.1'de görülmektedir (Lunenburg ve Lunenburg, 2015: 3).

Şekil 1.1: Ekip Oluşum Evreleri



Kaynak: Lunenburg ve Lunenburg, 2015: 3.

- *Kuruluş (Oluşturma/ Forming) Evresi:* Bir grup bireyin bir araya gelmeye ve birbirlerini tanımaya başladıkları, genel olarak belirsizlik ile karakterize edilen bir başlangıç evresidir. Bu belirsizlikten dolayı bireyler birbirlerine bağımlı olduklarının farkında olmaktadır. Ekip üyeleri genellikle birbirleri hakkında, ayrıca işin kapsamı ve nasıl yaklaşılması gerektiğine yönelik bilgi elde etmeye ve izlenim oluşturmaya odaklanmaktadır (Pugalis ve Bentley, 2013: 867). Bu evrede bireyler, görevlerini belirlerler, temel kurallar koyarlar, sosyal ilişkiler kurarlar, birbirlerine tavsiyelerde bulunurlar ve birbirlerini değerlendirirler

(Gottesdiener, 2003: 54). Ekibin her üyesi, yalnızca liderin rehberliğini ve sahip olduğu yetkisini kabul etmektedir. Diğerleri ile nazik ve seviyeli bir ilişki sürdüren lidere odaklanmaktadır. Bu evrede lider bilgiye aç olmakla birlikte aynı zamanda kendisine yöneltilecek birçok soruyu cevaplamak için de hazırdır. Lider ve bireyler için güçlü ve zayıf yönler ile sınırlar test edilmektedir. Geçmişte bireylere nasıl davranıldığı hakkında bazı tecrübeler olması olasıdır (Wilson, 2017: 2). Bu evre, bebeklik dönemine ve küçük yaştaki çocukların çevreye alışma ve bağımlılık dönemine benzetilmektedir (İslamoğlu, 2002: 141). Ekipler resmi olarak 'kurulduktan' sonra şekil alma evresi olan fırtına evresine geçer.

- *Fırtına (Storming) Evresi:* Bu evre bireyler arasında tartışmaların yoğunlaştığı ve rol çatışmalarının meydana geldiği evredir. Bireyler birbirlerine karşı gizli düşmanlık duyguları beslemeleri nedeni ile güç mücadeleleri vermektedirler (Gottesdiener, 2003: 54). Fırtına evresi ekibin gelişmesi ve büyümesi için gerekli olmaktadır. Bu evrede bireyler amaç ve hedeflere katılım sağlayamayabilmektedirler. Ekibin diğer üyelerinin bilgeliğini ve uygunluklarını sorgulayabilmektedirler. Bireyler birbirleri arasındaki farklılıkları çözümlediklerinde bilgi ve görüşlerini paylaşabilecekleri rahat bir ortam sağlamaktadırlar. Bu evre başarı ile tamamlanamadığında ekip hiçbir zaman etkili bir hal alamamaktadır (Pugalis ve Bentley, 2013: 867). Fırtına evresinde liderin en önemli görevlerinden birisi insanlara farklılıkların potansiyelini takdir etmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmaktır. Bu uyum ve anlaşma ısrar etmeyi gerektirmemektedir. Aksine anlaşmazlıkların değerlendirildiği ve desteklendiği, uyum için gerekli hafif bir baskının olduğu bir atmosferin oluşturulması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandığında bireyler birbirlerine açılmaya başlamaktadır (Bennett ve Gadlin, 2013: 6). Bu evre ergenlik dönemine yani, çocukların ebeveynlerine ve disipline karşı oldukları dönemlere benzetilmektedir (İslamoğlu, 2002: 141). Bu evrenin başarı ile tamamlanabilmesi için her birey almış olduğu eleştirileri kendisine bir katkı olarak düşünerek istikrarlı ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Diğer bireylere mümkün olduğunca içten, samimi ve olumlu geribildirimler sağlamaya odaklanılmaktadır (Wilson, 2017: 2).

- *Biçimlenme (Kural Koyma/ Norming) Evresi:* Biçimlenme evresi bireylerin birbirlerinin görüş ve düşüncelerini anlamalarını ve desteklemelerini içermektedir. Bireyler birbirlerini desteklediklerinde ekip içerisinde birlik ve beraberlik ruhu oluşmuş olmaktadır. Böylelikle bireyler arasındaki çatışmalar azalmakta ve bireylerin birbirlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bireyler birbirleri ile etkileşimde bulunmaya ve faaliyetlerini yerine getirmeye başlarlar. Bireyler arasında uyum sağladığında bireylerin birbirlerine göstermiş oldukları tolerans doğru orantılı olarak artmaktadır. Bireylerin birbirlerine tolerans göstermeleri sonucunda çatışmadan kaçınılmakta, karşılıklı destek, iletişim ve bireyler arasındaki güven duygusu güçlenmektedir (Gottesdiener, 2003: 54). Bu evrede ekip lideri belirlenmekte ve bireyler ekibin devamının sağlanması ve bütünlüğünün korunması için çaba göstermeye başlamaktadırlar. Ekip liderinin kim olacağı ve ekip rolleri açık bir şekilde belirlenmiştir. (İslamoğlu, 2002: 141). Bu evrede başarının sağlanması için liderler ekip birliğini vurgulayarak normların ve ekip rollerinin açığa çıkmasını sağlamalıdır. Bu durum liderlere zaman ve enerji tasarrufu sağlamaktadır. Böylelikle liderler deneyim ve fikirler açısından daha geniş ufuklara odaklanabilmektedirler. Örneğin stratejik ortaklıklar ve planlanma yoluyla odak noktalarını genişletebilmektedir (Wilson, 2017: 2). Bu evre çocuk gelişimindeki sosyalleşme dönemine benzetilmektedir (İslamoğlu, 2002: 142).
- *Performans (İş Başarma/ Performing) Evresi:* Ekip, performans evresinde artık sorunsuz bir biçimde çalışmalarını sürdürmektedir. Lider ve ekip üyeleri ellerinden gelenin en iyisini yapmayı bu evrede öğrenmektedirler. Bireyler arasındaki ilişkilere zarar vermeyen sağlıklı farklı tür çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Wilson, 2017: 2). Bireyler ortak bir amaca odaklanmakta ve üzerlerine düşen görevleri veya ortaya çıkan sorunları etkili bir şekilde çözüme ulaştırmaktadırlar (Bennett ve Gadlin, 2013: 6). Burada ekip liderinin üzerine düşen görev yüksek iş performansı sağlamaktır (İslamoğlu, 2002: 142). Ekip içinde bulunan herhangi bir birey katkılarının kabul edilmediğini hissettiğinde, bireyin kırgınlığı bir sonraki göreve aktarılmakta ve performansının azaldığı görülmektedir (Wilson, 2017: 2). Lider bu tarz olumsuz durumları artı değer yaratacak biçimde yönettiğinde ekip bütünlüğü zarar görmemektedir. Bu evre,

hayatın sorunları üzerine odaklanan birey gelişiminin olgunluk aşamasına benzetilmektedir (Arslan, 2004: 75). Bireyler aralarında meydana gelen çatışmaları olgunluk ile karşılayıp hızla çözüm arayışı içerisine girmektedirler. Böylelikle ekip üyeleri arasında koordinasyon veya iletişime yönelik oluşacak aksaklıklar ortaya çıkmadan önlenmiş olmaktadır.

- *Dağılma (Adjourning) Evresi:* Dağılma evresi, bireylerin belirli bir süreliğine görevi gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesini ve görevin bitiminde ekibin dağılmasını ifade etmektedir. Ekibin görevinin süreklilik arz ettiği durumlarda bu evre yaşanmamaktadır. Dağılma evresini yaşayan ekiplerde bulunan bireyler, sorun çözüme ulaştırıldığında veya iş tamamlandığında daha önceden faaliyette buldukları görevlerine devam etmektedirler (İslamoğlu, 2002: 142). Ekipler yukarıda belirtilmiş olan ilk dört evreyi başarıyla tamamladıklarında bireyler arasında bağlılık duygusu oluşmaktadır. Dağılma evresi gerçekleştiğinde ise bireylerde bağlılık duygusundan kaynaklı olan kayıp hissi meydana gelmektedir. Bireyler aynı zamanda ne kadar ilerleme kaydettiklerinin farkına vararak başkalarına ne kadar katkıda bulduklarını ölçmektedirler. Farkına varmış oldukları bu durum bireylerin daha sonra üyesi olacakları ekipler için olumlu değer yaratmaktadır (Wilson, 2017: 2).

1.1.5. Ekip Türleri

Ekipler kuruluş amaçlarına göre farklı türlerde olabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ekip türleri; formal, çapraz fonksiyonel, kendi kendini yöneten ve problem çözme ekipleri olarak ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.1.5.1. Biçimsel (Formal) Ekipler

Biçimsel ekipler, önceden belirlenmiş olan işleri gerçekleştirmek ve verilen görevleri yerine getirmek amacıyla örgüt tarafından biraraya getirilmiş birey toplulukları olarak ifade edilmektedir. Bu ekiplerde bulunan bireylerden örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri üzerine davranış sergilemeleri beklenmektedir. Biçimsel ekipler, örgütün amaçları ile açık ve net bir şekilde bağlantılı olan özel amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulmaktadır. Bundan dolayı, ekipte bulunan bireylerin

ekipten ayrılması ve o bireylerin yerine farklı bireylerin getirilmesi ekibin yapısında herhangi bir değişiklik meydana getirmemektedir (Gençoğlu, 2012: 10).

Biçimsel örgüt yapısının bir parçası olarak, belirli faaliyetleri yerine getirmek üzere oluşturulan topluluklar biçimsel ekipler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yapısının bir parçası olarak biçimsel ekipler, örgütün yatay ve dikey olarak meydana gelen yapısal ilişkilerini ortaya koymaktadır. Biçimsel ekipler kendi içerisinde dikey ve yatay ekipler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eken, 2015: 86).

Dikey ekipler, yönetici ve yöneticinin emir komuta zincirinde faaliyette bulunan ast konumundaki bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenden dolayı dikey ekipler fonksiyonel ekipler veya emir komuta ekipleri olarak da ifade edilebilmektedir. Bu tür ekipler bazı durumlarda üç veya dört seviyeli hiyerarşik kademedan oluşabilmektedir. Karakteristik olarak dikey ekip örgüt içerisinde tek bir departmanda faaliyette bulunan bireylerden oluşmaktadır. Dikey ekiplerin varlıkları süreklilik gösterdiği ve sadece bir bölümü ifade ettiği için bölümsel ekipler olarak da adlandırılmaktadır (Arkan, 2008: 8).

Yatay ekipler, aynı hiyerarşik seviyeye mensup, ancak farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin meydana getirdiği ekiplerdir. Bu tür ekipler daha önceden belirlenmiş olan bir görevi yerine getirmek için faaliyette bulunmakta ve görev sonuca ulaştırıldıktan sonra dağılmaktadırlar. Görev tamamlandıktan sonra dağılmalarından dolayı bu tür ekiplere geçici örgütsel ekipler de denmektedir (Gürdoğan, 2005: 20).

Yatay ekipler yatay yapısının bir sonucu olarak, örgütte faaliyette bulunan diğer bireyler ile bilgi alışverişi, önerilerde bulunma, yeni fikirler üretme vb. konularda iletişim ve etkileşim içinde olmaktadır.

Yatay ekiplerin kendi içinde yaygın olarak görülen türleri görev kuvvetleri ve komitelerdir. Görev kuvvetleri aynı zamanda çapraz fonksiyonel ekipler olarak da adlandırılmaktadırlar (Arslan, 2004: 16). Görev kuvvetleri çeşitli konularda uzmanlığa sahip olan bireylerden oluşan ve birbirinden farklı fonksiyon alanlarını temsil eden bireylerin oluşturduğu ekiplerdir. Bir başka deyişle örgütte bir sorunun çözüme ulaştırılması veya özel bir faaliyetin yerine getirilmesi için farklı fonksiyonel alanlardaki bireylerce oluşturulmaktadır (Özalp, 1998: 14). Komiteler genellikle örgüt içerisinde tekrar gösteren sorunları veya görevleri gözönüne almak üzere oluşturulmaktadır.

1.1.5.2. Çapraz Fonksiyonel Ekipler

Çapraz fonksiyonel ekipler, birbirinden farklı fonksiyonel alanlardan bireyleri içinde bulunduran bir proje ekibidir. Genel olarak ekip üyeleri, Ar- Ge, satın alma, satış, üretim, finans ve pazarlama gibi örgütte bulunan fonksiyonel bölümlerin hiyerarşik olarak aynı düzeyde bulunan temsilcilerinden oluşturulmaktadır (Yıldız ve Yayla, 2017: 52). Çapraz fonksiyonel ekipler örgütlerde genel olarak yeni ürün geliştirme projelerinin sürdürülmesinde kullanılmaktadır. Örgütler teknolojik yenilik ve beklentilere yanıt verebilmek için birbirinden farklı fonksiyonel geçmişlere sahip bireyleri bir araya getirerek yeni ürünler geliştirmeye çalışmaktadırlar (Altuğ, 2017: 23). Üst yönetim tarafından, bireylere yetki verilmesi ve sorumluluğun çapraz fonksiyonel ekip üyelerine dağıtılması, ortaya çıkan sorunların çözüme ulaştırılmasında karar vermeyi cesaretlendirmekte ve proje gelişimine hız sağlamaktadır (Yayla, Yıldız ve Akyüz, 2009: 16).

Örgütlerde çapraz fonksiyonel ekiplerin kullanılması; ortaya çıkan sorunların hızla çözülmesi, bireylerin verimliliklerinin ve motivasyonlarının artması, verimlilik artışı, bölümlerin arasındaki koordinasyon ve bütünleşmenin sağlanması, örgütsel performansın iyileşmesi gibi birçok yarar sağlamaktadır (Yayla ve Hartomacioğlu, 2011: 99).

Çapraz fonksiyonel ekipler, son zamanlarda çalışma ortamları için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun sebebi, departmanlar arasında işbirliğinin önem kazanmaya başlamış olmasıdır. Günümüzde pek çok başarılı örgüt faaliyetlerini sürdürmede çapraz fonksiyonel ekipleri sıklıkla kullanmaktadır. Çapraz fonksiyonel ekip türü yaygın olarak kullanılmasına rağmen örgütler bu ekip türünü oluşturmada ve devamlılığını sağlamada birçok sorun ile karşılaşabilmektedirler. Örgütlerin oluşturmuş oldukları çapraz fonksiyonel ekiplerin etkinliğini sağlaması için aşağıdaki durumların dikkate alınması gerekmektedir (Efil, 2005: 169-170):

- Doğru ekip üyelerini seçmek.
- Ekibin açık bir misyon bildirgesine ve amacına sahip olmasını sağlamak.
- Doğru bağlantıları kurmak.
- Ulaşılabilir ve dikkate değer sonuçlar hedeflemek.
- Ekip oluşturmak için yoğun olarak ön hazırlık yapmak.

- Ekibin temel kuralları anlaması ve üzerinde uzlaşmaya varılması.

Örgütlerde çeşitli hiyerarşik basamaklardaki yöneticilerin rollerini üstlenen çapraz fonksiyonel ekipler örgütün bütününe ait olmaktadır. Bu nedenle örgütün kalite artırma konusundaki amaçlarına ulaşabilmesi için tüm departmanların ortak katkısına ihtiyaç duyulmaktadır. Karmaşık projelerini koordine etmek için aralarında BMW, GM, FORD ve Chrysler' in bulunduğu birçok otomobil işletmesi çapraz fonksiyonel ekipleri kullanmışlardır (Özalp, 1998: 14).

1.1.5.3. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler; bir ürün, proje veya hizmet için ortak olarak sorumluluk alan özerk çalışma grupları olarak tanımlanabilmektedir. Bu ekip türü, ekip içinde faaliyette bulunan bireylerin yeteneklerini ortaya koymak üzere tasarlanmıştır (Salem, Lazarus ve Cullen, 1992: 24) Aynı zamanda ekipler yetkilendirilmiş bireylerden oluşmaktadır. Yani ekipler; karar alma, kaynak kullanımı, uygulama ve sonuçlarını takip etme kapsamında yetki kullanılmaktadırlar (Efil, 2005:166).

Kendi kendini yöneten ekipler, birçok örgüt tarafından bireylerin performansını ve refahını artırmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Ekipte bulunan bireylere verilen yetkiler bireylerin motivasyonlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Kendi kendini yöneten ekiplerde ekip liderinin davranışları ekibin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Stoker, 2008: 56).

Kendi kendini yöneten ekip üyeleri, işe alma, problem çözme, eğitim, ürün veya projelerin kalitesini izleme ve doğrudan müşteri ile ilgilenme üzerinde kontrole sahiptirler (Alper, Tjosvold ve Law, 1998: 34). Bu ekip türünde bireyler faaliyetlerini yerine getirirken, üst yönetime bağlı kalmadan almaları gereken tüm kararları kendileri almaktadırlar.

Kendi kendini yöneten ekipler, hem ekip üyeleri hem de bu tür ekipleri kullanan örgütler için yenilikçi ve faydalı bir ekip türü olmaktadır. Örgütsel etkinlik, katılım ve demokrasiyi geliştirmede örgütlere önemli yararlar sağlamaktadırlar (Nijholt ve Benders, 2010: 376). Kendilerine verilen tüm görevleri düzenleyebilen ve birbirine bağlı bireylerden oluşan kendi kendini yöneten ekipler, güven ve özerkliğin önemli olduğu bir ortam sunmaktadır (Langfred, 2004: 385).

Kendi kendini yöneten ekiplerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İslamoğlu, 2002: 150):

- Yönetimin işlevleri olan planlama, örgütlenme ve denetimi bizzat kendileri yaparlar.
- Üyeler arasında görev paylaşımı yaparak gerekli durumlarda yeni üyeleri ekibe dahil ederler. Ekip içinde kimin ne zaman ne yapacağı net bir biçimde bellidir.
- Hedefler ve öncelikleri doğrultusunda işin başlayış ve bitiş süresini, çalışma hızını kontrol altına alırlar.
- Stok kontrolü, üretimde meydana gelen firelerin kontrolü, kalite kontrolü ve diğer departman ve ekiplerle yapılan işbirliklerinden sorumludurlar.
- Ekibin etkinliği konusunda gerekli değerlendirmeleri yapıp, gerektiğinde ödül ve cezalara karar verirler.
- Eğitim gerekip gerekmediği konusunda kendileri karar verirler.

1.1.5.4. Problem Çözme Ekipleri

Problem çözme ekipleri faaliyetlerin tamamlanması ve iş ile ilgili problemlere uygun çözümlerin geliştirilmesinde görev almaktadırlar. Bu ekiplerde bulunan birey sayısı genellikle 5 ile 8 kişi arasında değişmektedir (Shonk, 1997: 28). Bireyler neredeyse her hafta ve birkaç saatliğine toplanarak işin kalitesini, etkinliğini ve faaliyette bulunulan ortamı iyileştirme vb. problemlerin çözüm yollarını araştırmaktadırlar. Problemlere bulunan çözüm yolları, onaylanması için üst kademeye iletilmektedir. Problem çözme ekiplerinin yaygın bir uygulaması, ilk olarak Japonya' da bir işletmede çalışanların üretim sürecinde kaliteyi iyileştirme ve geliştirme yollarına önem verdiği kalite çemberleridir. Bu tür ekiplerde faaliyette bulunan bireyler, çalışma biçimleri ve yöntemleri üzerinde fikir üretmekte veya bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Fakat bireylerin üretmiş oldukları fikirleri uygulatma gibi bir otoriteleri bulunmamaktadır (Arslan, 2004: 21).

Kalite çemberleri mesleki olarak aynı faaliyette bulunan veya aynı birime bağlı olarak faaliyet gösteren, sayıları 5 ile 10 kişi arasında farklılık gösteren gönüllü kişilerden meydana gelmektedir. Literatüre bakıldığında Ishikawa stili toplam kalite

yönetimi modeli olarak da adlandırılmaktadır. Kalite çemberlerinde bulunan bireyler bölüm içindeki sorunları çözmek için bir araya gelmektedirler (Efil, 2005: 173).

1.2. EKİP ÇALIŞMASI

Örgüt performansını artırma yöntemleri konusunda 1990'lı yıllardan itibaren birçok akademik çalışma yapılmıştır. Bireylerin değişen örgütsel koşullara uyum sağlaması ve performanslarının yükselmesi örgütlerin üzerine yoğunlaşmış oldukları konular arasında yer almaktadır.

Günümüzün değişen ve gelişen çevre şartları örgütlerin başarılı olabilmeleri için yenilik ve değişim yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Örgütler ekip çalışması sayesinde bireylerin motivasyonlarında artışlar sağlayabilmektedirler. Bireylerin ekip halinde çalışmaları aralarındaki bağı kuvvetlendirerek, iletişim kopukluklarını engellemektedir. Bireyler arasındaki iletişim düzenli olduğunda bireylerin performansı artış göstermekte ve bu artış ekibin performansını doğrudan etkilemektedir.

Esnek yapıları sayesinde üretken bir süreç oluşturan ekipler, örgütlerde performansın ana unsurlarından birisi olmaktadır. Günümüz örgütleri için; bireyleri motive etmek, becerilerini artırmak, aralarında bilgi paylaşımını sağlamak ve performans artırmak için ekip çalışmasına önem verilmesi zorunluluk haline gelmiştir. Ekip çalışması ile örgütler daha kaliteli ürün ve hizmeti daha düşük maliyet ve daha kısa zamanda üretebilmektedirler. Ekiplerin kısa sürede bir araya gelebilen, konu üzerinde çabuk odaklanan ve görev dağılımında esnek bir yapıya sahip olabilen özelliklere sahip olması örgütlerin ekip çalışmasını tercih etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Serinkan ve Arat, 2015: 279).

1.2.1. Ekip Çalışmasının Tanımı

Ekip çalışması yakın geçmişte örgütler tarafından büyük avantaj kaynağı olarak görülmektedir. Örgütler ekip çalışması ile birçok yarar sağlayabilmektedirler. Ancak bazı durumlarda bir takım sakıncalar da ortaya çıkabilmektedir.

Ekip çalışması son zamanlarda çeşitli örgütsel ortamlarda pozitif ve düşük maliyetli sonuçlar elde etmenin en önemli kolaylaştırıcılarından biri olarak görülmektedir. Ekip çalışması bir bireyin örgüte sunabileceğinden daha fazla yaratıcılık

ve verimliliği ortaya çıkarmaktadır (Xyrichis ve Ream, 2007: 233). Örgütlerin birçok sorunun üstesinden gelmesine katkıda bulunmakla beraber örgütlerin etkinliğini de etkilemektedir. Ekip çalışmasının ilgili literatüre bakıldığında yeni bir kavram olmamakla birlikte Türkiye’ de geçmişe göre son zamanlarda daha sık kullanılmaya başladığı görülmektedir.

Ekip çalışması geleneksel bağlamda ekip girdilerinin, ekip süreçlerinin ve ekip çıktılarının süreç içerisinde dizildiğini göstermekte olan klasik sistem teorisi açısından tanımlanmaktadır. Özellikle gerçekleştirilecek görevin gerektirdiği ekip özellikleri ve bireylerin faaliyette buldukları durumun özellikleri, bir arada faaliyette bulunan bireyleri ekip haline getirmektedir. Ekip süreci, ekibin spesifik hedeflerine ulaşabilmesi için bireyler arasında gerekli etkileşimi ve eşgüdümlemeyi oluşturmaktadır. Ekip çıktıları ise, ekibin performansından kaynaklanan ürünlerden meydana gelmektedir. Bu doğrultuda ekip çalışması, ekipte bulunan bireylerin birbirleri ile etkileşimde bulunduğu ve ekip çıktıları üretmek için birlikte faaliyette bulunduğu süreç aşamasında gerçekleşmektedir (Baker, Salas ve Barach, 2005: 10).

Ekip çalışması, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda uzmanlıklarını birbiriyle paylaşmak üzere bireylerin bir araya geldiği ve her birinin belirli bilgi ve beceri düzeyine sahip olduğu bireylerin oluşturduğu grupların yapmış olduğu çalışmadır (Duyan, 2003: 43).

Ekip çalışması bir diğer tanımda, bir görevi yerine getirirken ekip üyeleri arasında ortaya çıkan birbiri ile ilişkili davranışlar ve eylemler kümesi olarak ifade edilmektedir. Ekip çalışması, üyelerin eylem zamanlamasının ayarlanabilmesi ve ekipte bulunan diğer bireylerin taleplerinin karşılanması için gerekli olan mekanizmadır (Salas, Burke ve Bowers, 2000: 345).

Diğer bir deyişle, ekip çalışması, örgütte faaliyette bulunan bireylerin örgüte olan bağlılığını teşvik etmenin, yaratıcılık ve yeniliği kolay hale getirmenin bir çözümü olmakla beraber, insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak da tanımlanabilmektedir (Rasmussen ve Jeppesen, 2006: 106).

Tüm bu tanımlara bakıldığında ekip çalışmasının, ortak amaçları bulunan üyelerin hedeflere ulaşmak için karşılıklı olarak ilişkiler geliştirdikleri bir çalışma grubu olduğu görülmektedir. Bu kavram ekipte bulunan bireylerin bilgiyi birbiri ile paylaşarak

ve birçok role hizmet verecek kadar esneklik sağlayarak ortak bir amaç doğrultusunda bireylerin işbirliği içinde çalıştıklarını ima etmektedir (Tarricone ve Luca, 2002: 56).

Ekip çalışmasında ekipte bulunan bireylerin fonksiyonel geçmişleri, kültürleri, bilgi ve becerileri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için tüm bu bireysel farklılıkların ekip üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi gerekmektedir (Tepeci ve Arkan, 2012: 137). Farklılıklar anlaşıldığı ve kabul edildiği takdirde ekip üyelerinin birbirini anlamaları ve koordineli bir şekilde çalışmaları kolaylaşacaktır.

1.2.2. Ekip Çalışmasının Önemi

Bireylerin sonsuz ihtiyaçları bulunmaktadır. Günümüzde faaliyette bulunan örgütler tarafından bu ihtiyaçların karşılanması da bireylerin en önemli beklentileri arasında yer almaktadır. Bireylerin bu beklentilerinin karşılanması örgütte faaliyette buldukları süreçte göstermiş oldukları performansları ile doğru orantılı olmaktadır.

Maslow'dan bu yana birey ihtiyaçları içerisinde en önemli olan ihtiyaçlardan birisi ait olma ihtiyacıdır (Bora, 2012: 4). Örgütlerde hem müşterilerin hem de faaliyette bulunan bireylerin tümünün ihtiyaçlarına ilgi duyulması gerekmektedir (Johnson, 1999: 15). Bireyler birbirinden farklı beklentilerle gruplara üye olma eğiliminde bulunmaktadırlar. Günümüz bilgi toplumunda örgütlerde faaliyette bulunan bireyler faaliyetlerini daha özerk ve esnek çalışabildikleri ve yaratıcılıklarına değer verilen örgütsel ortamlarda sürdürmek istemektedirler. Üstlerine düşen görevlerin belirlenmesinden, performans ölçütlerinin oluşturulmasına kadar birçok konuda fikir ve görüşlerini ortaya koyabilen bireyler daha sinerjik ve verimli olmaktadır (Bora, 2012: 4). Örgütte bulunan bireylerden en yüksek verimi alabilmek için, örgüt içinde bulunan tüm bireylerin desteğinin alınması gerekmektedir. Burada bahsedilen desteğin anlamı, yapılan işin başarıyla sonuçlanabilmesine önem vermek ve yeni gelişimleri ortaya çıkarmak üzere sürekli bir çaba içerisinde olmaktır (Johnson, 1999: 15).

Diğer yandan global rekabet ve sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan teknoloji gibi çevresel faktörler örgütlerin daha hızlı ve üretken olarak faaliyette bulunmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin kaliteli, müşteri odaklı ve verimli olma zorunlukları örgüt yapılarını esnek ve yalın hale getirmektedir. Örgütlerde hiyerarşinin

giderek azalması, örgüt şemalarının yataylaşması, uzmanlaşma yerine birçok yeteneğe sahip olan bireylerden oluşan, belirlenmiş görevlere odaklanmış ekipleri gerekli kılmaktadır.

Dolayısıyla ekip çalışması örgütlerin temel ihtiyaçları arasında yer almaya başlamıştır. Günümüzde başarılı bir şekilde faaliyette bulunan birçok örgüt rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ekip çalışmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütlerde ekip çalışması uygulamaları sayesinde örgütte faaliyette bulunan bireylerin hem bireysel performanslarının hem de ekip olarak performanslarının yükseldiği görülmektedir (Berkün ve Durmaz, 2019: 44-45). Ekip üyelerinin bireysel ve ekip olarak performanslarının yükselmesi ekibin hedeflere ulaşmasında kolaylıklar sağlamaktadır. Ekibin hedeflere ulaşması örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Performans artışı ve rekabet üstünlüğü ise örgütleri önemli ölçüde etkilemekte ve örgütün etkinliğini artırmaktadır.

Ekte bulunan bireylerin ve ekip çalışmasının etkinliği örgütün başarılı olması ve sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Geçmişte ekibin etkinliği sadece performans ve memnuniyet açısından göz önüne alınırken günümüzde nicelik, zaman, kalite, ekip üyelerinin tatmini ile yetenekleri, bağlılık ve güven duygularını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bu durum ekip çalışmasının çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır (Berkün ve Durmaz, 2019: 44-45). Ekip üyelerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılabileceği bir çalışma ortamı olduğunda örgütler hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Ekip çalışması sayesinde bireylerin tatmini artmakta ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıkları ve güvenleri güçlenmektedir. Bireylerin ekip halinde çalışması, bireysel becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayarak bireyler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyecek yapıcı geri bildirim sağlamaktadır (Manzoor vd., 2011: 111).

Ekip çalışması örgütün faaliyetlerini yerine getirmesi ve rekabete dayanabilmesi açısından örgüte önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bireyler açısından bakıldığında, bireylerin bilgi paylaşımı ile aralarındaki iletişim kuvvetlenmektedir. Bireyler arasında meydana gelebilecek çatışmalar avantaja çevrilerek örgütün verimliliğine gelecek zararları azaltılabilmektedir. Örgütlerde teknolojinin hızla gelişmesinden ortaya çıkan karmaşıklık ekip çalışmasını örgütlerin

odak noktası haline getirmiştir. Ekip çalışması, günümüzde örgütlerin daha etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütlerde ekip çalışmasının gerekliliğinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çakıroğlu, 2014: 30):

- Sürekli değişim içerisinde olan dış çevrede meydana gelen gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bilgi alanlarının ekip bilgi ve yeteneklerini gerektirmesi.
- Örgütün verimliliğinin artırılması.
- Ekibin sahip olduğu sinerjinin ekibi daha güçlü hale getirmesi.
- Üretim ve kalitede artışların sağlanması.
- Faaliyette bulunan bireylerin motivasyonlarının artırılması.
- Bireylere bir arada ve özerk olarak çalışma anlayışının kazandırılması.
- Yaratıcı ve etkili fikirlerin üretilmesi.
- Bireylerin örgüte ve birbirlerine olan bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunulması.
- Örgüt yapısının esnek ve yalın hale getirilmesi.
- Bireylerin liderlik ve yaratıcılık gibi yeteneklerinin açığa çıkması konusunda teşvik edilmeleri.
- Verilen kararların kalitesinde artış sağlanması ve sorunları çözmenin kolaylaştırılması.
- Örgütün amaç ve hedeflerine olan bağlılığın artırılması.

1.2.3. Ekip Çalışmasının Tarihsel Gelişimi

Ekip kavramı örgütler için yeni bir kavram olarak görülmekle birlikte, literatür incelendiğinde aslında çok da yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Ekip kavramı, örgütlerde etkinlik ve verimliliği artırmak için örgüt yapısına yeni bir oluşum getirmek amacıyla örgütlerin yeniden ortaya çıkarttığı bir kavramdır (İslamoğlu, 2002: 133). Günümüzde örgütler için neredeyse hayati öneme sahip olan ekip çalışmasının tarihsel gelişimine bakıldığında ekipler ile ilgili ilk çalışmaların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başladığı görülmektedir (İslamoğlu, 2001: 45).

1980'li yıllardan önce ekip çalışması kavramı üzerinde durulmamış, 1980'li yıllara gelindiğinde ise örgütün hiyerarşik yapısının etkisinden çıkıp, bireylere yetki

verilmesi gerektiği, bireylerin sorumluluk alarak işleri yerine getirebilecekleri anlaşılmıştır. 1900'lı yıllara gelindiğinde örgütler için ekip kavramı önem taşımaya başlamıştır (Canlı, 2010: 5).

Kurt Lewin'in grup dinamikleri üzerinde yapmış olduğu araştırmalar kendi kendini yöneten ekiplerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. İş yaşamının kalitesi ve İsveç' de ortaya çıkan sosyo- teknik yaklaşım günümüzde sıklıkla kullanılan kendi kendini yöneten ekip çalışmasına etki eden en güçlü örnekler olmaktadır (İslamoğlu, 202: 133). Ekip çalışmasının ilk örneği 1951 yılında maden işletmesi olan Tavistok Enstitüsü'nde görülmüştür. Bahsedilen maden işletmesinde, önceden belirlenmiş maden yataklarında birbirinden bağımsız olan bireyler bir yönetici beraberinde faaliyetlerini sürdürmekteydiler. Sonrasında alınan bir karar ile faaliyetlerini ekip halinde sürdürmeye ve kendi kararlarını kendileri vermeye başlamışlardır. Örgüt içinde yapılan bu değişiklik üretim ve verimliliği önemli ölçüde artırmıştır. Bu değişiklik sonucunda meydana gelen ekipler sosyo- teknik ekip olarak adlandırılmıştır (Arslan, 2004: 25).

Sosyo-teknik yaklaşım Peter Gyllenhamar'ın İsveç'teki otomobil fabrikası olan Volvo' nun başına getirilmesi ile başlamıştır. Sosyo- teknik yaklaşım, örgütte faaliyette bulunan bireyler ve sosyal sistem arasındaki uyumu en iyi hale getirmek için çaba gösteren bir sistemdir. Sosyo- teknik sistem ile her biri iki ile beş kişi arasında farklılık gösteren birbirinden bağımsız iş grupları kurulmuştur. Bu gruplara kendilerini yönetecek yöneticileri seçme, görev dağılımını ve işlerini planlama ve birbirlerini kontrol etme yetkileri verilmiştir. Sosyo- teknik sistem öncesinde sadece Volvo' da uygulanan bu sistem, daha sonra yeni Kalmar fabrikasında da yeniden yapılanma gerçekleştirilerek kullanılmaya başlamıştır. Bir otomobilin meydana getirilebilmesi için her bir iş grubu belirli görevleri üstlenmiştir. Her bir otomobilin elektrik sistemi, direksiyon vs. farklı bölümlerinde faaliyette bulunan her biri iki kişiden oluşan yirmi beş ekip oluşturulmuştur. Ekiplerin her biri kendi içinde ve istedikleri biçimlerde örgütlenmişlerdir. Sorumluluk ekiplerde bulunun bireylerce paylaşılmıştır. Bu yaklaşım sayesinde Volvo fabrikasında işten ayrılma, işe gelmeme gibi problemler çözüme kavuşarak iş yaşamının kalitesi de artırılmıştır (İslamoğlu, 2002: 134).

Verilen tüm bu örnekler ekip çalışmasının, sorumluluğun bireyler arasında paylaşılmasını ve bireylerin kendi kendilerini denetlemesinin uzun yıllar öncesinde

başladığını göstermektedir. Örgütlerde bireylere verilen bu tür yetkilerin örgütün üretim ve verimliliğini artırdığını ortaya koymaktadır.

1.2.4. Etkin Ekip Çalışmasının Özellikleri

Ekipler bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle ekipte bulunan her birey kendine özgü inanç, değer, tutum, yetenek, üstünlük ve zayıflıkları da beraberinde getirmektedir. Bireylerin sahip oldukları bu özelliklerin bazılarını önceden tahmin etmek mümkün olmakla beraber bazıları bireysel ilişkiler geliştikçe ortaya çıkabilmektedir. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan bir ekip oluşturulduğunda, bireylerin bu özellikleri baskı altına alınsa ve ekibin faaliyet göstereceği belirli bir çerçevesi olsa bile, ekip çoğu kez başarısızlıkla karşılaşabilmektedir. Yani, örgütün en başarılı bireylerinden bir ekip meydana getirildiğinde bile ekibin başarısız olma ihtimali daima mevcuttur. En yüksek çaba ile faaliyetlerini sürdüren bireylerden oluşan yüksek performansa sahip bir ekip bile bazı durumlarda başarısızlıkla karşılaşabilmektedir. Bireyler arasında meydana gelen güvensizlik, hırs, kıskançlık vb. duygular ekip çalışmasına zarar verebilmektedir (Efil, 2002: 7-8).

Ekip çalışması, aşağıdaki özellikler ile tanımlanabilecek disiplinli ve hedefe odaklanmış bir çalışma biçimidir (Ingram, 1996: 8):

- *Bireyler Arasındaki İlişkiler:* Ekipler, ekibi meydana getiren bireyler arasındaki karşılıklı ve yüz yüze ilişkiler yoluyla faaliyet göstermektedirler. Bireylerin birbiri ile olan ilişkileri ekibin performans düzeyini doğrudan etkilemektedir. Bireyler arasındaki iletişimin kaliteli olması ekibin performansını artırmaktadır.
- *Sosyallik:* Sosyal varlık olan bireyler grup halinde bir arada bulunmayı sevmekte ve ekipler sosyal etkileşim birimlerini ve örgütte potansiyel memnuniyet kaynaklarını temsil etmektedirler.
- *Amaç:* Ekipte bulunan bireyler ortak bir hedefe başarı ile ulaşabilmek için birbirleri ile sürekli etkileşim halinde bulunmaktadırlar. Ekip üyelerinin her birinin görevleri ve hedefleri farklı biçimlerde yorumlamaları ekibin başarısızlık ile karşılaşmasında çok etkili olmaktadır.

- *Kültür:* Etkili gruplar içerisinde yer alan ekipler, kendi kurallarını, prosedürlerini ve kültürlerini meydana getirmektedirler. Bu açıdan ekipte bulunan bireylerin sahip oldukları kültür özellikleri ekibin başarılı olabilmesi açısından önemlidir. Herhangi bir gruba bir ekip şekli verilebilir, fakat ekibin en üst düzeyde faaliyetleri yerine getirebilmesi için ekipte belirli koşulların mevcut olması gerekmektedir.

Yüksek performanslı ekipler, ekipte bulunan bireylerin birbiriyle ve ekibin tamamıyla özdeşleştiği karşılıklı yarar ve saygı çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu tür ekipler yalnızca faaliyette buldukları iş ile ilgili hedeflere ulaşılması açısından değil, bununla birlikte ekipte bulunan bireylerin çıkar ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi açısından da etkili olmaktadır. Ekiplerin etkili ve verimli bir biçimde faaliyetlerinin devamını sağlayabilmeleri için onları karakterize eden aşağıda sıralanan 5 temel özelliği bulundurmaları gerekmektedir (Weiss, 1993: 14- 15):

- *Kendi Kendine Oluşan Bağlılık:* Ekipte bulunan her birey ekibin tamamı hakkında sahiplik ve kontrol duygusu taşımaktadır. Bireylerin taşımış oldukları kontrol ve sahiplik duygusu ekibin süreçleri ile faaliyetlerinde önemli ve değerli bir üye olarak bulunmasından ve kendi çalışma hayatını etkileyen kararların verilmesine katılmasından gelmektedir.
- *Uzlaşmaya Dayalı Anlaşma:* Çoğunluk tarafından yönetilen yerde oylamaya gidilmesi genel olarak bireysel fikir, istek veya duyguları baskı altına almaktadır. Diğer bir yandan uzlaşmaya varma ekipte bulunan her bireyin çıkar, istek ve yeteneklerini ortaya koyan karar ve eylemler üretmektedir.
- *Sağlıklı Bir Çatışma Derecesi ve Yaratıcılık:* Çatışma ile yaratıcılık ve yüksek kaliteli sonuçlar elde edildiğinde çatışma örgüt ve ekip için sağlıklı olmaktadır. Uzlaşma ile sonuca ulaşan çatışma, önceki sorunları çözümlenmenin yeni biçimlerinin bulunmasını ya da yeni sonuçları teşvik etmektedir. Böylelikle, avantaj yaratacak şekilde yönetilen anlaşmazlıklar daha önceden ortaya çıkmış olan sorulara cevaplar bulunması ile sonuçlanmaktadır. Bir ekibin ortaya çıkan çatışmaları kavrama ve sağlıklı bir biçimde yönetme biçimleri etkili ekipleri etkisiz ekiplerden ayırmaktadır.
- *İletişim:* Ekipte bulunan her bireyde sorumlu ve uygun davranış biçimlerini özendirilen bir ortamın var olmaması etkili bir iletişimin varlığını

engellemektedir. Ekipte, olumlu geri bildirim kadar olumsuz geri bildirim alma konusunda istekli olunması konusunda sadece yöneticinin değil, ekipte bulunan tüm bireylerin bu içtenlik davranışına özendirilmeleri gerekmektedir. Burada her şeyden daha önemli olan, etkili bir iletişimin mevcut olması için ekipte bulunan bireylerin birbirlerine saygı ve güven duymalarıdır.

- *Yetki Verme:* Örgüt içerisinde üst kademede yer alan bireyler ekibe yetki ve destek vermektedirler. Bu durum tüm örgütü etkileyecek bir temel oluşturmaktadır. Ekipler de kendi içinde bulunan bireylere aynı biçimde yetki ve destek sağlamaktadır. Örgüt ve ekip içerisinde yetki vermenin var olabilmesi için; liderlik, ekibin vizyonu, sorumluluk ve duyarlılık paylaşılmalıdır.

1960'larda endüstrideki yöneticilerin gelişimlerini incelemeye başlayan McGregor ve arkadaşları günümüzde de önemli bir kaynak olan Human Side Of Enterprise adlı kitabı ortaya çıkartmışlardır. Bu kitabın son bölümünde etkili ve etkili olmayan ekiplerin özellikleri verilmiştir (İslamoğlu, 2002: 151-152). McGregor'un bu konuda yapmış olduğu açıklamalar dikkate alındığında etkin olan çalışma gruplarının doğal olması, grup içerisinde tartışma ortamının yaratılması, yapılan eleştiricilerin yapıcı olması, tartışmalar ve konuşmaların grupta bulunan bireyler tarafından yönlendirilmemesi, toplantı için belirlenmiş olan kuralların işler nitelikte olması ve uzlaşmaya dayalı karar verme sürecinin de işler nitelikte olması vb. özellikler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2012: 273). Bu özellikler McGregor' un X ve Y teorileri kadar etkili olmuştur. Etkili ekiplerde aşağıdaki özellikler bulunmaktadır (İslamoğlu, 2002: 151-152):

- Faaliyette bulunulan ortam birkaç dakika kadar kısa bir sürelik gözlem ile anlaşılabilir gibi rahat, huzurlu ve gayri resmidir. Bireyler kendilerini stres ve sıkıntılardan uzak bir biçimde işlerine vermektedirler.
- Ekipte bulunan tüm bireyler katılım gösterdiği iş ile ilgili tartışmalar yapılmaktadır. Ekibin ortak amaç ve hedefleri ekipte bulunan tüm bireyler tarafından çok iyi bir biçimde anlaşılmalıdır. Ortak amaç ve hedefler konusunda kuşkusu bulunan bireylerin kuşkularının giderilmesi için bu konu tartışılarak tüm bireylerin istekli olarak işlerine devam etmeleri sağlanmaktadır.
- Ekipte bulunan bireyler fikirlerini açık ve net bir biçimde belirtmekten korkmamakla birlikte tüm bireyler birbirlerini özenli biçimde dinlemektedirler.

- Ekip içerisinde anlaşmazlıkların bulunması olağan bir durum olmaktadır. Burada önemli olan anlaşmazlıkların bireyler arasında sürtüşmelere ve düşmanlığa sebep olmadan, nedenlerinin ortaya konularak çözüme ulaşılmasıdır. Böylelikle ekip içerisinde ortaya çıkan bu anlaşmazlıklar ekibin yapısına herhangi bir zarar vermemektedir.
- Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda kararlar resmi bir oylama yapılmaksızın fikir birliği ile verilmektedir.
- Ekibin faaliyetlerini sürdürürken karşısına çıkarak faaliyetlerini engelleyecek etmenleri ortadan kaldıracak biçimde eleştiriler yapılmaktadır. Yapılan eleştiriler bireyler olumsuz etkilememekle birlikte, örgüt ve ekip için yapıcı olmaktadır.
- Ekip içerisinde görev paylaşımı yapılırken tüm bireylerin gönül rızası ile görevlerini kabul etmeleri sağlanmaktadır.
- Ekip içerisinde tartışılan bir konu olduğunda tüm bireyler fikirlerini rahatlıkla ortaya koymaktadırlar.
- Ekip içerisinde bulunan liderlik şartlarına göre bireyden bireye geçebilmektedir.
- Lider ekip üzerinde bir üstünlük sağlamaya çalışmamaktadır. Burada önemli olan, göreve kim tarafından liderlik edildiği değil, görevin zamanında ve kolaylıkla yerine getirilmesidir.
- Ekip yerine getirdiği tüm faaliyetler hakkında yeterli bilgiye sahip olmaktadır.
- Ekipte bulunan bireyler sistemin işleyişini sıklıkla inceleyerek karşılıklarına çıkabilecek engeller için aralarında tartışarak çözüm yolları üretmektedirler. Böylelikle sorunlar meydana gelmeden önlenmiş olmaktadır.

Etkili olarak faaliyetlerini sürdüren bir ekibin bazı bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. Bunlar aşağıda Tablo 1.2’de gösterilmektedir (Efil, 2005: 159-160):

Tablo 1.2: Ekip Çalışmasının Gerektirdiği Bilgi, Beceri ve Tutumlar

Ekip Çalışmasının Gerektirdiği Bilgiler	Ekip Çalışmasının Gerektirdiği Beceriler	Ekip Çalışmasının Gerektirdiği Tutumlar
Ekibin var oluş amacı, ulaşması gereken hedefleri, önceden belirlenmiş olan kuralları ve mevcut kaynakları hakkındaki bilgiler.	Ekibin tamamının ve ekipte bulunun bireylerin performanslarını değerlendirme ve izleme becerisi.	Bireysel değil ekip yönelimli olmak.
Ekibin faaliyet alanı hakkında yol gösteren göstergeleri anlamak.	Günümüzde hızla meydana gelen gelişmeler karşısında esnek bir yapıya sahip olma ve bu gelişmelere hızla adapte olabilme becerisi.	Ekibin ulaşmak istediği sonucu gösteren vizyonunu, ekipte bulunan diğer bireyler ile paylaşmak.
Bireyler arasında görevleri paylaştırmada mantıksal bir yol konusunda anlaşmaya varmak.	Ekip içerisinde güç bir durumla karşılaşıldığında ekipte bulunan bireylerin eylemlerini düzette veya yanlışlık olmadığı durumlarda ise güçlendirme becerisi.	Ekibin birliğine inanma ve ekipte bulunan diğer bireylere bağlılık.
Özellikli bir görevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlamak.	Sahip olunan bilgiyi tamamıyla, zamanında ve yanlışsız bir biçimde ekipte bulunan bireylere aktarabilme ve alma becerisi.	Karşılıklı güven ve birbirine karşı dürüstlük.
Ekip içerisindeki bilgi, görev paylaşımı vb. konularda bireylerin mevcut rollerini bilmeleri.	Ekipte bulunan bireylerin moral ve motivasyonlarını artırma ve onları cesaretlendirebilme becerisi.	Ekibin toplu olarak etkinliğine güvenme.
Çözümüne ulaştırılacak bir sorun hakkında doğru olan bilgi ile sahihci değerlendirmeler yapabilmek için gerekli bilgi düzeyine sahip olmak.	Çatışmaların üstesinden gelirken her iki tarafı da memnun edebilme becerisi.	Diğer ekip üyelerinin değerli olduğuna inanmak.
Daha etkili bir ekip çalışması için gerek duyulabilecek yetenekleri taşımak.	Bireylerin kendilerini ekipte bulunan diğer bireylere doğru ve açık bir biçimde ifade edebilme becerisi.	
	Sorunların çözümlenmesine yönelik yaklaşımlarda planlama, işbirliği yapma ve paylaşma becerisi.	

Kaynak: Efil, 2005: 159-160.

Ekip çalışmasında yukarıda ve daha önce belirtilen özelliklerin mevcut olması ekibin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir. Ekibin başarılı olması örgüt ve bireye olumlu katkılar sağlamaktadır. Örgüt açısından verimlilik artışı, maliyetlerde azalma, kar artışı vb. bireyler açısından ise, bireylerin işlerinden tatmin olması, etkin ve verimli olarak faaliyetlerine devam etmeleri ve kendilerine olan güven duygularının gelişmesi sağlanabilmektedir.

1.2.5. Ekip Çalışmasının Yarar ve Sakıncaları

Ekip çalışması günümüz örgütlerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ekip çalışmasının örgütler açısından birçok yarar sağladığı kabul edilmekle birlikte bazı durumlarda sakıncalarının olabildiği görülmektedir. Ekip çalışmasının yarar ve sakıncalarına çalışmanın devamında ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir.

1.2.5.1. Ekip Çalışmasının Yararları

Günümüz koşullarında bir örgütün başarısı, örgüt içerisinde bir araya getirilen, birbirinden farklı bilgi ve beceri düzeyine sahip bireylerin etkin bir biçimde yönetimi ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Öyle ki, rekabet avantajı yaratma ve müşteri memnuniyeti gibi ilkeler ekip çalışması düşüncesinin özünde yer almaktadır. Ekiplerin özerklikleri, esnek yapıları ve üretkenlikleri örgütün performansının önemli unsurlarından olmaktadır. Dolayısıyla bugünün örgütlerinde, faaliyette bulunan bireylerin motive edilerek yeteneklerinin artırılması, bireyler arasında bilgi paylaşımı sağlanarak performanslarının artırılabilmesi için ekip çalışmasına önem verilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Güner ve Serinkan, 2017: 483). Diğer yandan ise, ekiplerin kolaylıkla bir araya gelebilmeleri, hedefler doğrultusunda hızla odaklanabilmeleri ve bireyler arasındaki görev dağılımında esneklik göstermeleri gibi özelliklere sahip olmalarından dolayı da örgütler açısından tercih edilen bir çalışma yöntemi olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, ekip çalışması örgütlere daha yüksek derecede kaliteli ürün, daha hızlı üretim ve daha düşük maliyet gibi yararlar sağlamaktadır (Serinkan ve Arat, 2015: 279).

Ekip çalışmasının örgüt için öncelikli olarak yararları örgütün verimliliğinin, bireylerin motivasyonun, bireylerin birbirine ve örgüte olan bağlılıklarının, rekabet gücünün, esnekliğin, ürün ve hizmet kalitelerinin artması; hiyerarşinin, bürokrasinin, hataların ve maliyetlerin azalmasıdır (Bora, 2012: 7). Ekip çalışması ile bireyler arasındaki iletişim kuvvetlenerek çatışmalar önlenmektedir. Bireyler arasındaki kuvvetli iletişim çatışmaları avantaja çevirerek örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Ekip çalışması bu doğrultuda giderek örgütler için önemli bir uygulama haline gelmiştir.

Ekip çalışmasının yararları bireylere sağladığı yararlar, yöneticilere sağladığı yararlar ve örgüte sağladığı yararlar olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Weiss, 93: 18- 19):

- *Bireylere Sağladığı Yararlar:* Ekiplerde faaliyette bulunan bireyler yaptıkları işi daha az stresli bulmaktadırlar. Bireylerin sorumluluğu tek başına üstlenmiyor olmaları onları rahatlatmaktadır. Paylaşılan sorumluluk ile bireyler zorluklar karşısında daha dirençli olmaktadır. Ekip üyeleri ekibin başarılı sonuçlara ulaştığını gördüklerinde bu başarının kaynağının kendileri olduklarını bilmektedirler. Başarı, bireyler için büyük bir ödül işlevi görmektedir. Birçok örgüt bireylerin üretkenliğini etkilemesi için ikramiyeler, hediyeler ve daha farklı maddi ödüller kullanmaktadır. Aksine, bireylerin işlerine, ekibe ve örgüte olan bireysel bağlılıklarını güçlendiren manevi ödüller birey üzerinde maddi ödüllerden daha fazla etki sağlamaktadır. Bahsedilen manevi ödüller, örgüte ait olma, başarı ve kendini gerçekleştirme duygularını sağlamaktadır. Sonuç olarak üretken ve verimli bir ekip geleneksel çalışma birimlerinden daha etkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ekip çalışmasının bireylere sağladığı yararlar doğrudan örgüte de fayda sağlamaktadır.
- *Yöneticilere Sağladığı Yararlar:* Artan üretkenlik, iyileşen karlılık, yükselen motivasyon ve örgüte olan bağlılığın iyileşmesiyle yöneticiler ekip çalışmasının yararlarını hissetmektedirler. Bu şekilde yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler daha az stresli hale gelmektedir. Bu yararlar bir ekibin üyesi olmaları nedeniyle ekip çalışmasından bireysel olarak elde ettikleri yararlar da eklendiğinde yöneticilerin başarı düzeylerinin yükseldiği görülmektedir.
- *Örgüte Sağladığı Yararlar:* Yöneticilerin uygun ekipler oluşturarak meydana getirdikleri üretkenlik ve verimlilik artışlarından örgütler de yarar sağlamaktadırlar. Ekipler örgütün karlılığının artmasına, büyümesine ve gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Örgütün ekipleri oluşturması müşteriler ve rakiplerini etkileyecek olumlu bir imaj yaratmalarına önemli yararlar sağlamaktadır. Sonuç olarak örgüt, bulunduğu çevrede ve sektörde lider konumuna ulaşabilmektedir.

Genel anlamda ekip çalışması gerek birey, gerek yöneticiler, gerekse örgütler için birçok yarar sağlamaktadır. Bu bağlamda ekip çalışmasının genel yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çıraklı, Çelik ve Beylik, 2015: 141):

- Ekipte bulunan bireylerin her biri birbirinden farklı uzmanlık alanlarına sahip oldukları için işler örgüt içerisinde farklı alanlara aktarılmamaktadır.
- Bireyler ekip içerisinde kendi kendilerini düzenleyebilecek yeteneklere sahip oldukları için dışarıdan kontrol ihtiyacı olmamaktadır.
- Bireyler açısından ekibin vizyonu özel bir işe girildiğinde büyük önem arz etmektedir. Bireyler sadece ekibin vizyonu üzerine odaklanmaktadır.

1.2.5.2. Ekip Çalışmasının Sakıncaları

Örgütler için ekip çalışması birçok konuda yarar sağlamaktadır. Fakat bu yararların yanı sıra ekip çalışmasının bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Örgütü faaliyetlerini sürdürürken ekip çalışmasına gidilip gidilmeyeceği konusunda yöneticilerin karar vermeleri gerektiğinde ortaya çıkması olası olan sakıncaları da gözönüne bulundurmaları gerekmektedir. Ekip çalışmasının sakıncalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Arat, 2014: 283; İslamoğlu, 2002: 138-139);

- *Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi:* Örgütler ekip çalışmasına geçiş yaptıklarında, bu geçişten en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzeyde faaliyette bulunan yöneticiler olmaktadır. Ekip üyeleri kendilerine verilen görevleri hep birlikte yerine getirdiklerinde şef konumunda olması gereken bir bireye ihtiyaç duyulmamaktadır. Yönetici konumunda olan bireylerin bu duruma uyum sağlamaları oldukça güç olmaktadır. Bu durumun sebebi ise, faaliyetlerin devamını sürdürebilmek için yeni insan merkezli yöntemleri öğrenmek zorunda olmalarıdır.
- *Ekibin Sırtından Geçinme:* Ekip içerisinde faaliyette bulunan bireyler kendilerine çıkar sağlayan görevleri yerine getirmelerine karşılık üzerine düşen görevleri yerine getirmekten kaçınabilmektedirler. Bu durum özellikle büyük ekiplerde görülmektedir çünkü kalabalık bir çalışma ortamında bireyin diğer üyeler tarafından fark edilmesi daha zor olmaktadır.

- *Koordinasyon Giderleri:* Ekipler onlara verilen görevleri gereği yürüttükleri faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji harcamaktadırlar. Ekiplerin faaliyetlerine başlamadan önce kimin, neyi, ne zaman yapacağına ilişkin kararlar almaktadırlar. Bu durum da zaman kayıplarına neden olmaktadır. Ekiplerin görevleri için harcamaları gereken zaman yönetim ve bireyleri bir araya getirmek için harcandığında örgüt için maliyetlere neden olabilmektedir.
- *Yasal Tartışmalar:* Örgütlerde ekip halinde çalışma arttıkça, bu durumun yasal yönleri giderek daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri ekipleri desteklemekte ancak yöneticilerin ekipleri destekliyor olmalarını hoş karşılamamaktadırlar. Bunun sebebi sendika liderleri tarafından, sendikanın popülerliğinin kaybettirilmesi olarak ileri sürülmektedir.
- *Baskın Kişilerin Ekibe Hakim Olması:* Ekip içerisinde bulunan bazı bireyler, diğer bireyler üzerinde baskı kurmaya çalışmaktadırlar. Ekip içerisinde meydana gelen tartışmalar ve toplantılar sadece birkaç kişinin baskın olduğu bir ortam haline dönüşebilmektedir. Baskın karaktere sahip olan bireylerin yeteneklerinin düşük olması durumunda ekibin sahip olduğu etkinlik azalmaktadır. Bu durum ekibin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir.

Ekip çalışması yönetici ve ekip tarafından doğru bir biçimde organize edilmediğinde örgütlerde birçok problem ile karşılaşmak mümkündür. Bireylerin çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri, üst ve orta kademede yönetici konumunda bulunan bireylerin statülerini kaybetmekten endişelenerek objektif kararlar vermemeleri, etkin olarak kullanılabilir zamanın gereksiz durumlarda kullanılarak zaman kayıplarının yaşanması, baskın karaktere sahip olan bireylerin ekip içerisinde de baskı kurmaya çalışmaları ve başka durumlar örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Bu durumda örgütlerin karlılığı, verimliliği ve dinamizmi azalmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ekip çalışmasına karar verirken daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde örgütler birçok problem ile karşı karşıya gelebilecektir.

1.2.6. Ekip Çalışmasında Liderin Rolü

Ekip, basitçe ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket eden bireylerin oluşturduğu bir topluluk olarak tanımlanmaktadır. Ekipte bulunan bireyler bazı

durumlarda ekibin başarısı için kişisel istek ve ihtiyaçlarından fedakarlık edebilmektedir. En başarılı ve iyi ekipler hevesleri yüksek olan bireylerden oluşan ekiplerdir. Hevesleri yüksek olan bireyler; fırsat arayan, anlaşılmaz gibi görünen problemleri çözümleyebilen ve iyimser bireylerdir. Ekiplerin başarıya ve hedeflerine ulaşabilmeleri için etkili bir liderliğe ihtiyaçları olmaktadır (Sohmen, 2013: 4).

Liderlik, ekip üyelerinin faaliyetlerinin yorumlanmasını etkileyen süreçleri içermektedir. Bu süreç; hedeflerin seçimini, hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin düzenlenmesini, ekip üyelerinin hedeflere ulaşmak için motivasyonun artırılmasını, bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini, örgüt dışındaki bireylerden destek ve işbirliğinin sağlanmasını içermektedir (Sohmen, 2013: 2).

Lider, temel işlev olarak toplantılara başkanlık ve kaynakların eşgüdümlemesini yapmakta, yeni eylemler başlatmakta, yeni fikirlerin oluşmasını sağlamakta, bireyler ile bilgi ve düşünce alışverişinde bulunmakta, olgu ve düşünceleri inceleyip yorumlamakta, hedefler doğrultusunda gelişimi saptayarak görevleri tanımlayıp faaliyetleri örgütleyerek ekibi değerlendirmeye almakta, biçimlendirmekte ve yönlendirmektedir (Çetin, 1998: 186).

Ekip çalışmasında liderlik yapan bireyin ekip içerisindeki işlevlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kayıkçı, 1999: 584):

- *Güçlü Ekiplerin İyi Liderlere İhtiyacı Olmaktadır:* Örgütlerin ekip çalışmasına geçmesiyle birlikte liderlerin birçok sıradan ve tepkisel işleri sonuçlanmaktadır. Ekip çalışmasına geçiş başarı ile tamamlandığında liderlerin yeni ve daha mühim rolleri oluşmaktadır. Genellikle daha etkin olmayı gerektiren bu roller, örgüte ve bireylere fayda sağlayan roller olmaktadır.
- *Ekip Çalışmasına Geçişte Liderler Güç Kazanmaktadır:* Liderler ekipleri ile, ekipler de liderleri ile daha güçlü olmaktadır. Güçlü ve etkin bir lider ekip için büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasında liderlik yapan bireyin temel gücü, fonksiyonların gelişimini sağlamak, kaynakları bulmak, ekibin önündeki engelleri ortadan kaldırmak ve ekipte faaliyette bulunan diğer bireylerin potansiyellerine ulaşmalarını gerçekleştirmekten gelmektedir.
- *Liderin Açık Sözlü Olması Gerekmemektedir:* Ekip liderinin esnek davranışlar sergileyerek, bireylerin hata yapabileceklerini kabul etmesi gerekmektedir.

Ekip çalışmasına liderlik yapan bireyin bir takım görevleri bulunmaktadır. Bu bireye düşen görevleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, 1998: 186):

- Amaçları ve hedefleri anlamlı kılmalıdır.
- Bireyler arasında güven ve bağlılığı oluşturmalıdır.
- Bireylerin sahip oldukları beceri seviyelerini ve bu becerilerin olumlu karışımını kuvvetlendirmelidir.
- Ekibin önüne çıkan veya çıkabilecek olan engelleri ortadan kaldırmalı ve dış çevreyle olan iletişimi sağlamalıdır.
- Ekipte bulunan diğer üyeler için fırsatlar yaratmalıdır.
- Ekip üyelerinden farksız ve ayrıcalıksız olarak onlarla birlikte çalışmalıdır.

Etkili liderler tarafından desteklenen ekip çalışması verimli sonuçlara ulaşmaktadır. Ekipte bulunan bireyler ile lider arasındaki iletişimin kuvvetli olması, liderin de ekip üyeleri ile birlikte faaliyetlerde bulunması, bireyleri desteklemesi, moral ve motivasyonlarını arttırması ekibin performansını etkilemektedir.

1.2.7. Ekip Çalışmasının Başarısızlık Nedenleri

Örgütlerde ekip çalışması uygulamalarında başarı kadar başarısızlık da ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu başarısızlıklar bireylerden, örgütten ve yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Ekip çalışmasının başarısız olması ekibin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekip çalışmasının başarısız olma nedenlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Budak ve Budak, 2004: 628- 629; Weiss, 1993: 20- 23):

- *Bireylerden Kaynaklanan Başarısızlık Nedenleri:* Bireylerin kişilik yapıları ekip çalışması açısından önemli bir faktördür. Sözelimi silik ve utangaç bir kişilik yapısına sahip olan bireyler ekip halinde çalışmaktan korkabilmektedirler. Ekip içerisinde kendilerini savunmakta ve fikirlerini paylaşmakta çekimserlik göstermektedirler. Bireyler yetişmiş oldukları çevre koşulları ve genetik yapıları vb. nedenlerle ekip halinde çalıştıklarında ekibin içinde kaybolup gidecekleri endişesine kapılabilmektedirler. Bireylerin bulunun bu endişeler ve kişilik yapıları onların ekip halinde başarılı bir biçimde faaliyette bulunmalarını engellemektedir.

- *Örgütten Kaynaklanan Başarısızlık Nedenleri:* Örgütün başarısız olmasının en önemli nedeni ekibin yapısıdır. Ekibin bürokratik bir yapıda olması, hiyerarşinin fazla olması ve otoriter ilişkilerin hakim olması ekip çalışmasının başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer yandan bazı örgütlerde yetki ve sorumluluk ilişkileri belirgin olmadığında ekip çalışmasını başarılı bir şekilde uygulamak kolay olmamaktadır.
- *Yöneticiden Kaynaklanan Başarısızlık Nedenleri:* Örgütte faaliyette bulunan yöneticilerin ekip çalışmasına karşı engel teşkil etmelerinin temel sebebi statülerini kaybetme korkuları olmaktadır. Ekibin çıkartacağı biçimsel olmayan liderin kendi yerine geçeceğini düşünen yöneticiler ekip çalışmasının başarısına engel olmaktadır. Ekibe karar alma ve işgörme konusunda yöneticiler tarafından yetki verilmediğinde ekip çalışması başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. Yöneticilerin ekipten imkansız başarımlarını istemesi ve iyi bir ekip planlayıcısı ve yöneticisi olmamaları ekip çalışmasının başarısız olmasını büyük ölçüde etkileyecektir.

Ekip çalışmasının örgütlerde uygulanmasına engel olan bir takım faktörler de bulunmaktadır. Bu engelleri tanımak ve onları ortadan kaldıracabilecek faktörleri etkinleştirmek ekip çalışmasının başarısı için önemli bir adım olmaktadır. Yöneticiler, faaliyette buldukları örgütün hangi engelleri ortadan kaldırmada zorlanacağını, hangi araçlarla bu engelleri ortadan kaldıracabileceği ile sınırlı kaynaklar ve değerli olan zamanı nasıl yönlendirmesi gerektiğini açık bir biçimde belirlemelidir. Aksi takdirde örgüt ve ekip çalışması başarısızlık ile karşılaşacaktır. Genel olarak ekip çalışmasına engel olan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Drew ve Thomas, 1997: 165):

- Üst yönetim desteğinin yeterli olmaması.
- Net bir biçimde belirlenmiş amaç ve hedeflerin eksikliği.
- Ekip üyeleri için yeterli sürenin verilmemesi.
- Ekibin göstermiş olduğu çabalarının ödüllendirilmemesi.
- Eğitim ve beceri geliştirmede yetersizliklerin bulunması.
- Ekiplere yeterli özerklik ve karar verme yetkisinin verilmemesi.
- Bireylerin proje yönetimi becerilerinden eksikliklerin bulunması.
- Güç politikasının uygulanması.

- Ekibe dahil olan bireylerin isteksizliği.
- Yöneticilerin sabırsız davranmaları ve kısa vadeli sonuçlar için ekip üzerinde baskı kurmaları.

1.2.8. Ekip Çalışmasının Başarılı Olmasına Olanak Sağlayan Faktörler

Örgütlerde başarılı olabilmek amacıyla sıklıkla ekip çalışmasına gidilmeye başlandığı görülmektedir. Çoğu zaman bireysel çalışmadan ekip çalışmasına geçiş yeterli olmamakta, ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için bazı başarı faktörlerine dikkat edilmesi de gerekmektedir.

Sürekli olarak gelişim ve değişim içerisinde olan örgütler ekip çalışması ile birçok konuda üstünlük sağlayabilmektedirler. Örgüt yapısının, bireylerin ve yöneticilerin ekip çalışması için uygunluğundan emin olmak gerekmektedir. Aksi takdirde ekibin başarısızlıkla karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin ekip çalışmasını uygulamalarının başarısına olanak sağlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Ekip çalışmasına olanak sağlayan bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Drew ve Thomas, 1997: 165);

- Ekibin güçlendirilmesi ve kendi kendilerini yönetmelerine olanak sağlanması.
- Ekip üyelerinin seçimi ve ekibin oluşumuna gerekli özenin gösterilmesi.
- Ekip üyelerine yetersizliklerinin bulunduğu konularda ve liderlik hakkında gerekli eğitimleri alabilmeleri için destek olunması.
- Ekip için gerekli olan teknolojilere ulaşmalarının kolaylaştırılması (e- posta, telekomünikasyon vb.)
- Tüm örgüt içinde ekip yaklaşımının benimsenmesi.
- Somut ve sembolik olarak ekip bazlı ödüllerin kullanılması.
- Ekibin baskın bir bürokrasiden çıkartılması.

Yukarıda sıralanan faktörler örgüt tarafından, ekip için sağlandığında ekip çalışmasına olanak sağlanmış olmaktadır. Bu olanakların yanı sıra ekiplerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürmelerinde rol oynayan bazı faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörleri de aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Arat, 2015: 280):

- *Amaç Odaklılık:* Mevcut ekibin amaçları ekipte bulunan bireyler tarafından ne derece benimsenmiş ve paylaşılmış ise ekibin başarılı olma oranı da o derece yükselmektedir.
- *Doğru Üyelere Sahip Olmak:* Ekibin hedefleri doğrultusunda doğru ve yeterli beceri ve yeteneğe sahip ekip üyelerinin bulunması gerekmektedir.
- *Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zaman Sahip Olmak:* Ekip faaliyetlerini sürdürürken birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlara her zaman kısa sürede çözüm bulmaları beklenmemelidir. Uzun sürede de olsa doğru çözümün bulunması daha önemli olmaktadır.
- *Ekip Çalışması Önceliklidir:* Ekip çalışmasının öncelikli olduğu yönetim tarafından da kabul edilmelidir. Yönetim tarafından oluşturulan yapılacak işlerin listesinde ekip çalışmasının ilk sırada yer alması gerekmektedir.
- *Yönetimin Katılımı Vardır:* Ekip üyeleri tarafından yönetim desteği olarak algılanacak biçimde yönetimin katılımının sağlanması gerekmektedir.
- *Mükemmel Bir İletişim:* Ekibin sadece kendi içerisinde değil, yönetim ve örgütte bulunan diğer birimler ile de etkin bir iletişim içerisinde bulunması gerekmektedir.
- *İyi Derecede Bilgi Sahibi Olmak:* Ekip ortaya çıkan problemleri çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş olması ve gerekli olan kaynakları bulma ve toplama becerisine sahip olması gerekmektedir.
- *Güven:* Ekipte faaliyette bulunan bireylerin fikirlerini hür bir biçimde söyleyebilmeleri gerekmektedir. Bireyler diğer üyelerin onlar ile alay etmeyeceğinden veya zarar görmeyeceğinden emin olmalıdır.
- *Destek:* Ekip üyelerinin birbirlerine gerekli konularda destek olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda aralarında birlik ve beraber duygusu güçlenmektedir.
- *İletişim:* Ekipte faaliyette bulunan bireylerin tümünün birbiri ile karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir.
- *Ekibin Hedefleri:* Ekip ilk kurulduğunda ekipte bulunan bireylerin her birinin birbirinden farklı görüşleri bulunmaktadır. Ekip ortak hedefler doğrultusunda faaliyette bulunmaya devam ettiğinde bu görüşler ortak hedefler doğrultusunda değişim göstermektedir.

- *Çatışmaların Çözümlemesi:* Ekip içerisinde meydana gelen çatışmaların görmezden gelinerek değil çözüme ulaştırılarak sonuçlandırılması gerekmektedir.
- *Üyelerin Kullanılması:* Her birey birbirinden farklı bilgi ve tecrübelerine sahip olmaktadır. Ekipte faaliyette bulunan her bireyden en fazla yararın sağlanması esas olmaktadır.
- *Kontrol:* Ekipte faaliyette bulunan tüm bireyler, ilgili iletişim ve gerekli kontrollerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olmaktadır.
- *Çalışma Ortamı:* Faaliyette bulunulan çalışma ortamı herkese açık ve ekipte bulunan üyelerin saygınlık kazandıkları bir ortam olması gerekmektedir.

1.2.9. Ekip Çalışması Ölçeğinin Alt Boyutları

Ekip çalışması ölçeği ekibe katılım, yeni fikirlere destek olmak, ekip hedefleri ve görev uyumu olarak 4 boyuttan oluşmaktadır.

1.2.9.1. Ekibe Katılım

Nüfuz sahibi olmak, bireyler ile etkileşimde bulunmak ve bilgi paylaşmak yoluyla verilen kararların süreçlerine ne kadar çok birey katılırsa, verilmiş olan kararların sonuçları ve gelişmiş yeni çalışma yolları için diğer fikirlere yatırım yapma olasılığı o kadar yüksek olmaktadır (West ve Anderson, 1998: 240). Bireylerle birlikte alınan kararlar tek bir bireyin almış olduğu karardan daha etkili olabilmektedir. Bu yüzden üstler tarafından astlara katılım hakkı tanındığında birlikte hareket edip daha isabetli kararlar vermek mümkün olabilmektedir.

Örgütlerde faaliyette bulunan bireylerden oluşturulan ekiplerin hedefler doğrultusunda motive edilmelerinin örgütün ana hedeflerine ulaşmasına önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ekibe katılım sağlayan bireyler arasında oluşan rekabet bireysel performansın yükselmesine de katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda bireylerin ekibe katılım sağlamaları örgütün başarılı olması açısından hayati öneme sahiptir.

1.2.9.2. Yeni Fikirlerle Destek Olmak

Yeni fikirlere destek olmak, faaliyette bulunan ortamda yeni ve gelişmiş yolların tanıtımıyla ilgili girişimlere onay ve pratik destek verilmesi olarak tanımlanmaktadır (West ve Anderson, 1996: 684). Yeni fikirlere destek ekipler arasında anlatıldığı ve yasalaştırıldığı kadar değişmektedir. Yapılan araştırmada açıkça dile getirilen desteğin personel belgelerinde, politika bildirimlerinde bulunabileceği veya bireylere sözlü olarak da ifade edilebileceği savunulmaktadır. Sadece mafsallı (belden) desteğin tersine, grubun inovasyonu için gerekli olan bir şartın desteklendiği ve bu sayede yenilikçi davranışlar için aktif olarak desteğin sağlandığı da ifade edilmektedir (West ve Anderson, 1998: 240).

Özellikle ekibe yeni katılan bireylerin fikirlerinin değerlendirilmesi ekibin gelecekteki performansı açısından önem taşımaktadır. Fikirlerinin desteklenmediğini düşünen ekibe yeni katılmış olan bireyler ileride ekibin alacağı kararlara katılım sağlamada pasif kalmak isteyebilmektedirler. Beyin fırtınası tekniğinin uygulandığı çalışmalarda ekip liderinin tüm bireylerin fikirlerini değerlendirmeye alması bireylerin düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edebilmeleri için zemin hazırlamaktadır. Tüm bireylerin özgürce fikirlerini belirtmesi geniş bir fikir yelpazesini oluşturmada bu durum da alternatifler arasından en doğru kararın alınmasını sağlayacaktır.

1.2.9.3. Ekip Hedefleri

West 1990 yılında vizyonu, daha üst düzey bir hedef ve örgütte motive edici bir gücü temsilde bulunan değerli bir fikir olarak tanımlamıştır. Grupların hedefleri açıkça belirlendiğinde, bireylerin hedeflere odaklanmış ve yönlendirilmiş olmaları nedeniyle hedefe uygun olarak yeni çalışma yöntemleri geliştirmeleri de daha olası olmaktadır (West ve Anderson, 1998: 240).

Ekip hedefleri bireylerin performansı göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Ekibe katılan bireyler belirlenen hedeflere ulaşamayacaklarını düşündüklerinde hedef doğrultusundaki gayretlerini azalmakta ve bunun sonucunda bireylerin verimlilik ve performanslarında düşüş meydana gelmektedir. Yeni ekip hedefleri bir önceki hedeflere kıyasla kademeli olarak artırıldığında hedefler bireyler

için daha anlamlı hale gelmektedir. Bu doğrultuda bireyler ekibin hedeflerine ulaşmak için daha çok gayret göstereceklerdir.

1.2.9.4. Görev Uyumunu

Gruplarda, görev uyumu faktörü bireysel ve ekip olarak hesap verilebilirliğe vurgu yaparak kanıtlanmıştır. Performansın değerlendirilmesi ve değiştirilmesi üzerine, kontrol sistemleri; faaliyette bulunma yöntemleri ve ekip performansı üzerine değerlendirme; ekip içi tavsiye; geri bildirim ve işbirliği; birbirini izleme; bireylerin fikirlerinin ve sergilemiş oldukları performanslarının değerlendirilmesi; kesin sonuç kriteri; birbirine zıt olan fikirlerin araştırılması; yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı tartışmaların yapılması ve görev için gösterilen performansın kalitesinin en üst dereceye çıkarma kaygısı olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak bu faktör, önceden belirlenmiş olan politikalar, prosedürler ve yöntemlerde iyileştirmenin kabul edilmesine yardımcı olan bir ortam beraberinde görev performansında mükemmelliğe genel bir bağlılığı ifade etmektedir (West ve Anderson, 1998: 240).

Ekip hedefleri boyutunda belirtildiği üzere örgütün hedeflerinin ekibin başarabilme yetenekleri doğrultusunda planlanması gerekmektedir. Ulaşılması gereken hedefler politika, prosedür ve yöntemler doğrultusunda tasarlanmalıdır. Belirlenen bu yöntemlerle ekibe katılan bireylerin yeteneklerine göre işbölümü yapılması gerekmektedir. Bireyler hedefler doğrultusunda görevlendirilirken birey ve görev uyumunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM
SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI

2.1. SOSYAL KAYTARMA

Örgütlerde faaliyette bulunan bireyler, çevrelerinden, birlikte çalıştıkları diğer bireylerden ve örgütün yapısından etkilenebilmektedirler. Bireylerin etkilenmiş oldukları bu unsurlar, bazen bireylerde olumlu davranışlar yaratabildiği gibi bazen de bireyleri olumsuz davranışlara yöneltebilmektedir. Örgüt içerisinde örgüte en çok zarar veren davranışlardan birisi de sosyal kaytarma kavramıdır.

Gruplarda faaliyette bulunan bireyler en az dört açıdan daha yüksek performans göstermektedir; yaratıcılığı teşvik etmek, bilgi biriktirmek, kendini anlama becerilerini geliştirmek ve kararlar toplu olarak alındığında memnuniyeti arttırmak. Gruplar halinde faaliyette bulunmanın yukarıda belirtildiği gibi birçok avantajı olmasına rağmen, yapılan araştırmalar grubun yükümlülükleri ile ilgili diğer bazı durumların olabileceğini de ortaya koymaktadır. Yani grup, fikir üretimini engellemekte ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Grup buna ek olarak, bazı bireylerin daha az gayret gösterdiği ve bireylerin birbirinden yararlanma eğiliminde bulunduğu bir ortam haline gelmektedir. Bahsedilen bu olgu, sosyal gayret gerektiren örgütlerde verimlilik kaybının yaygın olarak kabul edilmesine makul bir neden olarak görülen bu kavram sosyal kaytarma olarak ifade edilmektedir (Singh, Wang ve Zhu, 2019: 350- 368).

2.1.1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Önemi

Bireyler, bilinçli veya bilinçsiz olarak grup ortamında ortaya çıkabilecek sosyal farkındalığın azalması nedeniyle, grup ortamlarında kendi başlarına gösterdikleri kadar gayret göstermemektedirler. Bu durum sosyal kaytarma kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Liden, vd. 2004: 286).

Kökenleri 'Ringelmann Etkisi' ne dayanan sosyal kaytarma kavramının kelime anlamı, bireylerin yalnız başına faaliyette bulunma isteklerinin ve çabalarının grup içerisinde faaliyette bulunma arzu ve çabalarından farklılık göstermesine dayanmaktadır. Literatüre bakıldığında bu kavramın 'Sosyal Aylaklık' olarak da ifade edildiği görülmektedir (Akgündüz, vd., 2014: 517).

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içerisinde faaliyette bulunurken göstermiş oldukları gayreti azaltma eğiliminde bulunma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, grup içerisinde çalışan bireylerin, bireysel olarak çalıştıkları durumdan

farklı biçimde daha az gayret gösterme eğilimi sergilemeleri sosyal kaytarma davranışı olarak ifade edilmektedir. Örgütte faaliyette bulunan bireyin, grup içerisindeki diğer bireylere göre iş süreçlerinde sahip olduğu motivasyon düzeyinin ve göstermiş olduğu gayretin azalması, bireyin sosyal kaytarma davranışı sergilediğini ortaya koymaktadır. (Kanten, vd. 2018: 563). Bireylerin sergilemiş oldukları bu davranışın, bireyler, örgütler ve toplumlar için olumsuz sonuçlar meydana getiren sosyal bir hastalık olduğu öne sürülmüştür (Williams ve Karau, 1993: 681).

Diğer bir ifade ile bireylerin bireysel işlerine yoğunlaştığı, çaba gösterdiği, önemseydiği kadar grup halinde çalışmalara, örgütsel çalışmalara önem vermemesi ve grupta bulunan diğer bireylerin de aynı şekilde davranış sergilediğini düşünerek minimum düzeyde destek ile faaliyette bulunduğu örgütün çalışmalarını sürdürmesine sosyal kaytarma denilebilmektedir (Öneren, vd. 2019: 310). Örgütte faaliyette bulunan bireylerin, diğer bireylerin de aynı şekilde düşündüğü kanısına vararak kaytarma davranışı içerisine girmeleri örgütün verimliliğini ve bireylerin performanslarını olumsuz bir biçimde etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde sosyal kaytarma kavramı ile ilgili birçok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Literatürde bulunan tanımlardan yola çıkarak genel anlamda sosyal kaytarmayı, örgüt içerisinde grup halinde faaliyette bulunan bireylerin, grup içinde fark edilemeyeceklerini düşünerek, bireysel olarak gösterdikleri gayretten daha az düzeyde gayret göstermeleri olarak tanımlamak mümkün olmaktadır.

Sürekli gelişim ve değişim içerisinde bulunan günümüz örgütleri ekip halinde faaliyette bulunmanın verimlilik ve performans artışı sağlamak açısından önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, aynı hedefler doğrultusunda bir arada faaliyette bulunan bireylerin bazılarının kaytarma davranışı sergilemeleri diğer bireylerin verimlilik ve performanslarının düşmesinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Sosyal kaytarma davranışının bireylerin performansları üzerinde olumsuz etkilerinin kanıtlanmış olmasına rağmen bazı durumlarda tam tersi olumlu etkileri olabileceği de ifade edilmektedir. Bazı durumlarda grupta bulunan bireyler kaytarma davranışı sergileyen diğer bireylerin eksikliklerini giderebilmek için daha fazla gayret göstererek daha fazla çalışmaktadırlar. Bu durumda grupta bulunan bireylerden herhangi biri kaytarma davranışı sergiliyorsa iki farklı sonuç meydana gelebilmektedir.

Bunlardan ilki, diğ er grup üyeleri kaytarma davranışı sergileyen bireyi telafi etmekte; ikincisi ise, grupta kaytarma davranışında bulunmayan bireyler kaytarma davranışı sergilemeye karar verebilmektedirler (Yıldız, İşçi ve Taşçı, 2016: 107). Grupta bulunan bireyler ortak hedefler doğrultusunda faaliyette bulduklarından dolayı, grup içerisinde kaytarma davranışı sergileyen bireylerin üzerine düş en görevleri de yapmak için daha fazla gayret göstermek durumunda kalabilmektedirler. Bu durumda kaytarma davranışı sergilemeyen bireylere düş en iş yükü artmaktadır. Örgüt içerisinde bir grupta faaliyette bulunan herhangi bir bireyin kaytarma davranışında bulunması sadece o bireyi değil faaliyette bulunan diğ er bireyleri de doğ rudan etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda örgütün ve grubun verimliliğ i azalmaktadır.

Sosyal kaytarma kavramı örgüte en fazla zarar veren davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütte faaliyette bulunan bireylerin örgüt ile yapmış oldukları iş sözleşmesi gereğince yapmakla sorumlu oldukları görevleri tam anlamıyla gerçekleştirmeleri yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler çoğ u zaman performansı arttırmanın ve sosyal kaytarmayı azaltmanın kaygısını önemli ölçüde yaşamaktadırlar. Fakat yöneticilerin bu konularda yeterince bilgi sahibi olmamaları, sorunun çözümünde istedikleri ölçüde başarılı olmalarını engelleyebilmektedir (İlgin, 2013: 239).

2.1.2. Sosyal Kaytarma Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

Sosyal kaytarma kavramı 1913' ten beri araştırmacılarca araştırılan ve tartışılan bir kavramdır. Uzun yıllardır incelenmesine karşın, geliş en ve değ iş en teknoloji, daha fazla çalışma için araştırmacılara geniş bir fırsat sunmaktadır. Bu konuda yapılan ilk çalışma Fransız bir ziraat mühendisi olan Maximilien Rigmann tarafından 1913 yılında gerçekleştirilmiştir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59). Rigmann'ın gerçekleştirmiş olduğ u bu çalışma ilk sosyo psikolojik çalışma olarak kabul edilmektedir (Kravitz ve Martin, 1986: 937). Sosyal kaytarma kavramının, halat çekme, gürültü üretme, kuvvet üretimi gibi fiziksel olarak gayret gerektiren birbirinden farklı görevlerde meydana geldiğ i yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Bu etkilerin ek olarak biliş sel gayret gerektiren (fikir üretme, beyin fırtınası vb.) görevler içinde geçerli olduğ u bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur (Kayıkçı, 2019: 73).

Riglemann'ın gerçekleştirmiş olduğu deneyde; bireyler yalnızken halatı ortalama olarak 63 kg'lık bir kuvvetle çekmektedirler. Aynı bireylerden meydana gelen 3 kişilik bir gruptan halatı çekmeleri istendiğinde, ortalama olarak kuvvet 53 kg olmaktadır. Gruptaki birey sayısının 8'e çıkartılması durumunda ise grubun ortalama kuvveti 31 kg' a düşmektedir. Ringelmann gerçekleştirmiş olduğu bu deneyde çıkacak sonucun, bireylerin yalnızken sarf ettikleri çabanın toplamına eşit olmasını beklemişti. Ancak sonuçlar Riglemann'ın beklentilerini ile aynı olmamıştır (Uslu ve Çavuş, 2014: 52). Ringelmann, bir grup bireyin toplu biçimde bir halatı çektiklerinde ortaya çıkan çıktının, bireysel olarak ipi çektiğinden daha az olduğunu gözlemlemiştir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59). Bununla birlikte 1972 yılında Steiner bireylerin performanslarının düşüşü için iki olası neden belirtmiştir. Bunlardan ilki bireysel motivasyonun azalması, ikincisi ise koordinasyon kaybıdır. Steiner ortaya atmış olduğu bu iki neden ile bireylerin gayretlerini maksimum verimli bir biçimde senkronize edemedikleri sonucuna varmıştır, örneğin diğer bireylerin duraksadıkları sırada halatı çekmeye başlamaları. Bu şekilde daha az üretkenliğin daha az gayret gerektirmediği sonucuna ulaşılmıştır (Kraus ve Williams, 1993: 682).

Ringelmann'ın gözlemiş olduğu bu durum üzerinde 1974 yılına kadar daha fazla düşünülmemiştir. Gayret azaltma ve koordinasyon kaybını birbirinden ayırmak için 1974 yılında Ingham, Levinger, Graves ve Peckham tarafından tekrar bu durum üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada grup büyüklüğü arttıkça performans düzeyi azalmaya devam etmiştir. Bununla birlikte grup büyüklüğünün kitle boyutu ile ters orantılı olarak değişim gösterdiği de ortaya çıkmıştır (Kraus ve Williams, 1993: 682). Ingham, Levinger, Graves ve Peckham, gruplar halinde faaliyette bulunan bireylerin, bireysel olarak faaliyette bulunan bireylere göre daha az miktarda gayret gösterdiklerini belirtmiş ve bu kavramın bireyler ve faaliyette buldukları örgüt üzerinde zararlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Simms ve Nichols, 2014: 58-59).

1979 yılında Latene ve diğerleri kitle büyüklüğünü sabit tutarak daha önce ortaya çıkmış olan bulguları kavramsal olarak tekrarlamışlardır (Kraus ve Williams, 1993: 682). Latene ve diğerleri yapmış oldukları deneyde, bir grup erkek öğrenciden ellerini çırparak mümkün olduğunca çok ses çıkartmalarını istemiştir. Denekler tek başlarına, iki, dört ve alt kişilik gruplar halindeyken ellerini çırparak ses çıkartmışlardır.

Deneyin sonucunda deneklerin tek başlarına çıkarttıkları sesin iki, dört ve altı kişiden oluşan gruplarda çıkartmış oldukları sestən çok daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Grupta bulunan birey sayısı ile çıkartılan ses sayısı ters orantılı olarak hareket etmiştir. Yani grupta bulunan kişi sayısı arttıkça, çıkan ses azalmıştır (Uslu ve Çavuş, 2014: 52) Latene ve diğerkleri grup performanslarında meydana gelen düşüşün önemli bir bölümünün, koordinasyon kaybından farklı olarak bireysel çabadaki azalmaya bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Kitle boyutunun da bu sonuçları açıklamadığını göstermişler ve gruplar halinde faaliyette bulunmanın yıkıcı etkilerini açıklamak için ‘sosyal kaytarma’ kavramını ilk kez ortaya atmışlardır (Krau ve Williams, 1993: 682).

1974’den sonra gerçekleştirilen birçok çalışmada fiziksel görevler haricinde, bilişsel görevler (fikir üretme, beyin fırtınası), değerlendirci görevler (şiiir, gazete yazısı ve terapistleri özelliklerine göre sıraya koyma) ve algısal görevler (bilgisayar ekranlarındaki labirent testi ve dikkat testi) yer almaktadır. Bunlara ek olarak hem laboratuvar deneylerinde hem de saha çalışmalarında, birbirlerinden farklı yaş, cinsiyet ve kültürlerde bulunan katılımcılarla çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan tüm çalışmalar yüksek oranda birbiriyle benzer sonuçları ortaya koymuştur (İlgın, 2013: 243).

2.1.3. Sosyal Kaytarma Davranışının Ortaya Çıkardığı İki Rol Davranışı: Bedavacı Etkisi (Free Rider Effect) ve Sömürülme Etkisi (Sucker Effect)

Sosyal kaytarma ve bedavacı etkisi grup ortamında meydana gelen azaltılmış olan emeğin iki şeklidir. Grupların verimliliğinde meydana gelen düşüş bireysel motivasyonun düşmesine bağlı olduğunda, bireylerde sosyal kaytarma davranışı meydana gelmektedir (Kayıkçı, 2019: 76).

Kerr, Ringlemann’ın sayısı gittikçe artan bireyden meydana gelen grupların verimliliklerinin düşük olacağı fikrini geliştirerek araştırmalara 1983 yılında devam etmiştir. Kerr, gruplarda eforun dağıtılabirliğini incelemiş ve bedavacı etkisi ile sömürülme etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Hildreth, 2015: 2). Kerr bedavacı etkisi ve sömürülme etkisini grup motivasyonu azaltan türler olarak ele almıştır (Szymanski ve Harkins, 1987: 892). Kerr, birey yerine mevcut her grup için bir bütün olarak derecelendirilen, bireyler arasında paylaşılan görevleri baz alarak, grupta bulunan bazı bireylerin, gruptaki diğerk bireylerin, çalışmalarının çoğunun “bedavacı” olarak

faaliyetlerini sürdürmelerine izin verme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Ek olarak gruptaki bazı üyelerin, grubun diğer üyeleri gibi sert görünmediğini ve “sömürülen” olmak istemediklerini, gruptaki bireylerin yaptıkları ortalama işten daha fazla iş yapma hissinden kaçınarak gayretlerini azalttıklarını da ortaya koymuştur (Hildreth, 2015: 2).

Bedavacı etkisi ve sömürülme etkisi, sosyal kaytarma davranışının meydana geldiği gruplarda bireylerin bürünmüş oldukları rollerdir. Bedavacı rolüne bürünen bireyler, grubun görevlerini yerine getirmek için yeterli gayreti göstermeyen, ancak gayret gösteren grup üyeleri ile aynı ödül ve ücretlere sahip olabilen bireyler olmaktadır. Kaytaranların veya bedavacılık rolüne bürünen bireylerin eksik bırakmış oldukları görevleri üstlenen ve dolayısıyla daha fazla gayret göstermek zorunda kalan grup üyeleri ise sömürülme rolünü üstlenmiş olmaktadırlar (Akgündüz, vd., 2014: 517).

Örgüt içerisindeki gruplarda faaliyette bulunan bireylerin sosyal kaytarma davranışı sonucunda bedavacılık ve sömürme rollerine bürünmeleri grubu ve örgütün tamamını etkilemektedir. Bireylerin bedavacılık ve sömürme rollerini gerçekleştirmeleri, grupta bulunan diğer bireylerin de motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir.

2.1.4. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler

Özellikle gruplar halinde faaliyette bulunan örgütler için önemli bir tehdit unsuru olan sosyal kaytarma kavramı kültür, cinsiyet ve kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bireylerin içinde bulunduğu kültürel özellikler onların iş ve özel hayatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Benzer şekilde bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri cinsiyetleri açısından da farklılık gösterebilmektedir. Bunun yanında bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri de kaytarma davranışını etkileyen bir diğer faktördür. Sosyal kaytarma kavramını etkileyen, kültür, cinsiyet ve kişilik kavramlarına ve bunlarla ilgili yapılan araştırmalara aşağıda ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir.

2.1.4.1. Kültür

Kültür, bireylerin toplumcu kültürel özelliklere ya da bireysel kültürel özelliklere olan uygunluğundan dolayı sosyal kaytarmayı etkilemektedir. Bireylerin kültürel özellikleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki hakkında, literatür incelendiğinde birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Gabrenya, Wang ve Latene (1985: 226- 227) bireysellik ile sosyal kaytarma arasındaki mevcut ilişki ışığında, sosyal kaytarma olgusunun ABD’ den daha az düzeyde bireysel olarak faaliyetlerini sürdüren kültürler için genelleme yapıp yapılamayacağını incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları bu araştırmada bir Amerikan üniversitesinde lisans ve lisansüstü programlarda öğrenim gören öğrencilerin kaytarma davranışı sergilemelerine karşın, Çinli lisansüstü öğrencilerin grup halinde faaliyette bulduklarında daha fazla gayret gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Earley (1989: 557-578) yaptığı çalışmada ise, toplu çalışma gösteren bireylerin bulunduğu bir kültürde kaytarma davranışının sergilendiği şartların, bireysel bir kültürdekinden önemli ölçüde farklılıklarının olacağını ortaya konulmuştur. Bireylerin güdülerinin kültürel yapılardan etkilendiği ve bu güdülerin grup halinde çalışmada önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Toplu çalışma gösteren bireylerden oluşan kültürlerde kaytarma davranışının, bireysel bir kültürdekinden daha az olduğu ifade edilmiştir.

Karau ve Williams (1993: 686) çalışmalarında sosyal kaytarma davranışını doğu ve batı kültürü olarak incelemiştir. Çalışmanın sonucunda Japonya, Tayvan ve Çin gibi doğu ülkelerdeki kaytarma davranışının ABD ve Kanada gibi batı ülkelerinden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Klehe ve Anderson 2007 yılında lisans öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapmış oldukları araştırmada bireysel kültürlerden olan bireylerin kaytarma davranışına daha yatkın olduğu, ortaklaşa kültürlerden olan bireylerin ise gruplar halinde faaliyette bulunurken daha fazla motive oldukları ortaya konulmuştur. Sonuç olarak yüksek güç mesafesine sahip olan bireylerin, düşük güç mesafesine sahip olan bireylere göre daha çok kaytarma davranışında buldukları sonucuna ulaşmışlardır (Simms ve Nichols, 2014: 62)

Kültür ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalardan genel olarak ortaya çıkan sonuç, bireysel kültürlerden olan bireylerin sosyal kaytarma davranışına daha eğilimli oldukları, toplulukçu kültürlerden olan bireylerin ise bu davranışa daha uzak olduklarıdır.

2.1.4.2. Cinsiyet

Hem kadın hem erkek katılımcıları içeren cinsiyet çalışmaları sosyal kaytarma davranışı açısından önemli bir rol oynamaktadır. 1983 yılında Kerr tarafından yapılan bir araştırmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla kaytarma davranışında bulunma olasılıklarının olduğunu ortaya koymuştur (Simms ve Nichols, 2014: 64).

Krau ve Williams (1993: 686), son zamanlarda yapılan cinsiyet araştırmalarına göre kadınların erkeklere nazaran grup halinde çalışmaya daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar, erkeklerin bireyci ve rekabetçi davranışlara, kadınların ise kişilerarası ve işbirlikçi davranışlara yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Erkek ve kadınların yöneldikleri bu davranışların mantığının sosyal kaytarmaya uyarlanması sonucunda, kadınlar için kolektif görevlerde üstün performans göstermenin erkeklere göre daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı her iki cinsiyette sosyal kaytarma davranışları meydana gelmesine rağmen, erkeklerin kadınlara göre daha fazla sosyal kaytarma davranışı eğilimi gösterdikleri görülmektedir.

Kugihara tarafından 1999 yılında 18 erkek ve 18 kadın ile, cinsiyetin sosyal kaytarma davranışı sergileme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmada kadınların erkeklere göre daha az sosyal kaytarma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda, bireysel çalışma düzeninden toplu çalışma düzenine geçildiğinde erkeklerin gayretlerinin birdenbire düşmesinin aksine kadınların gayretlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak kadınların toplu çalışma düzenine daha çok eğilim gösterdikleri, kişilerarası ilişkilere daha çok önem verdikleri ve bireysel olarak yapılması gereken görevlerin yerine grup halinde gerçekleştirilmesi gereken görevlere daha çok önem verdiklerini söylemek mümkündür (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 63).

Sosyal kaytarma ve cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat 2013 yılında Stratilat ve Semeckhin sosyal kaytarma ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yeterince araştırmanın yapılmadığını ve bu farklılığın mevcut olduğunu söyleyebilmek için birçok faktörün daha dikkate alınmasını gerektiğini iddia etmişlerdir (Stratilat ve Semeckhin, 2013: 174-177).

2.1.4.3. Kişilik Özellikleri

Klehe ve Anderson (2007: 252) yapmış oldukları araştırma ile kişilik ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmada vicdanlılık, uyumluluk ve deneyime açıklık olmak üzere üç boyut kullanılmış fakat araştırma sonucunda hipotezlerinin aksine, kişiliğin üç boyutunun hiçbirinin bireyin sosyal kaytarma eğilimi üzerinde etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır (Simms ve Nichols, 2014: 62).

Kişilik özellikleri ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir diğer araştırma ise 2008 yılında yapılmıştır. Araştırmada Tan ve Tan (2008: 89-103) sosyal kaytarmayı etkileyen kişilik, güdü ve bağlamsal rolleri incelemişlerdir. Proje gruplarında çalışan 341 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları bu araştırmada, çalışanların vicdanlılığının sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Vicdanlılığın sosyal kaytarma ile negatif yönde ilişki olmasının kişiliğin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini anlamlandırma yolundaki ilk adım olduğunu belirtmişlerdir.

2.1.5. Sosyal Kaytarma Davranışının Nedenleri

Örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireyler kaytarma davranışı sergileyebilmektedirler. Bireylerin sosyal kaytarma davranışını sergileme nedenlerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Taner ve İştin, 2017: 28- 29):

- Bireyleri grup içinde faaliyette buldukları zaman göstermiş oldukları gayretin gözden kaybolup gideceğini düşündükleri için kaytarma davranışı eğilimi gösterebilmektedirler.

- Grupta bulunan bireyler, bireysel çıktılarının fark edilemeyeceğini düşündüklerinde kaytarma davranışı eğilimi gösterebilmektedirler.
- Bireylerin, gruptaki diğer bireylerin kaytarma davranışı sergileyecekleri düşüncesine kapılmaları sonucunda kendi gayretlerini azaltarak eşitlik sağlayabileceklerini düşünmeleri nedeni ile kaytarma davranışı eğilimi gösterebilmektedirler.
- Bireyler grup halinde gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerde kendilerine gerek olmadığı düşüncesi ile kaytarma davranışı sergileyebilmektedirler.
- Grupta bulunan bireylere ödül- ceza verilmiyor olması bireylerin sosyal kaytarma davranışı eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir.
- Grupta bulunan bireyler arasında iletişim bozuklukları ve bunun sonucunda ortaya çıkan güvensizlik durumu bireylerin sosyal kaytarma davranışı eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir.

Grup içerisinde faaliyette bulunan bireylerin tek tek gayretlerinin belirlenememesi sosyal kaytarma davranışına etki eden en önemli nedenlerden birisidir. Grup halinde faaliyette bulunma neticesinde ödüller tüm bireylere eşit bir biçimde dağıtılıyorsa, bu durum bireylerin daha az gayret gösterme eğilimlerine neden olabilmektedir. ‘‘Kalabalık içinde kaybolma’’ olarak adlandırılan bu durum bireylerin sosyal kaytarmaya olan eğilimlerini önemli ölçüde artırmaktadır. Grup büyüklüğü, Sosyal Etki Teorisi ve sosyal kaytarma kavramları arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından incelenmiş ve grup büyüdükçe bireylerin tek başına üzerine düşen etkinin azalması nedeniyle bireylerde sosyal kaytarma eğiliminin artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Liden tarafından 2004 yılında yapılan bir başka araştırmada ise, grup içerisinde faaliyette bulunan bireylerin gayretlerinin belirlendiği durumlarda bireylerin bireysel olarak performanslarında artışların meydana geldiği, aksi durumda ise bireylerin kaytarma davranışı eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Şeşen ve Kahraman, 2014: 44).

Latene ve diğerleri tarafından 1979 yılında yapılan araştırmalar grup faaliyetlerinin bireysel verimliliğini engelleyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma doğrultusunda sosyal kaytarma davranışının aşağıda sıralanan üç sebebinin olduğunu öne sürmüşlerdir (Aydemir, 2018: 263):

- *Atfetme ve Eşitlik*: Bireylerin bilinçaltında bulunan grup çalışmasında kaytarma davranışının olacağı algısı bireylerin daha az gayret göstermesine neden olabilmektedir.
- *En Üst Kapasitenin Altında Amaç Belirleme*: Bireyler onlara yardım eden diğer bireylerin bulunması durumunda hedefe daha kolay ulaşacaklarını düşündükleri için daha az çalışabilmektedirler.
- *Değerlendirme Yanılgısı*: Bireyler grup halinde faaliyette buldukları durumda hak ettiklerini alamayacaklarını düşünebilmektedirler.

2.1.6. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan ve Destekleyen Teoriler

Sosyal kaytarmayı açıklamaya ve desteklemeye yönelik teoriler; sosyal etki teorisi, beklenti- değer teorisi, ortaklaşa çaba modeli ve sosyal değişim teorisidir.

2.1.6.1. Sosyal Etki Teorisi

Örgütlerde sosyal kaytarmayı açıklamak üzere temel alınan teorilerden biri Sosyal Etki (Social Impact) Teorisi'dir. Bu teori 1981 yılında Latane tarafından yapılan bir araştırma ile ortaya atılmıştır (Karau ve Williams, 1993: 682). Sosyal etki, bir bireyin diğer bireylerin gerçek, gizli veya hayali varlığı sonucunda ortaya çıkan çok çeşitli değişikliklerden herhangi biri olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal etki teorisi ise, bu etkileri, belirli açılardan ışığın, sesin, yerçekiminin ve diğerlerinin iletimini yönlendiren fiziksel kuvvet alanlarına benzeyen sosyal kuvvet alanları açısından tanımlamaktadır (Wolf ve Latane, 1981: 440).

Latane'nin sosyal etki teorisine göre, bireyler sosyal etkinin hedefleri ya da kaynakları olarak görülebilmektedir. Belli bir durumda ortaya çıkan sosyal etki miktarının, mevcut kaynakların ve hedeflerin gücünün, yakınlığının ve sayısının bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedir (Karau ve Williams, 1993: 682). Sosyal etki teorisi, bireyin diğer bireylerden gelen sosyal güçlerin bir hedefi olarak bulunduğu, hedef birey üzerindeki sosyal baskı miktarının, diğer bireylerin gücünün, yakınlığının ve sayısının çarpımsal bir fonksiyonu olarak artması gerektiğini savunmaktadır. Fakat, birey grubun dışından gelen toplumsal güçlerin hedefi durumunda olan bir grubun üyesi olduğunda, bu kuvvetlerin herhangi bir birey üzerindeki etkisi grup üyelerinin gücü,

yakınlığı ve sayısı ile ters orantılı olarak azalmaktadır (Latane, Williams ve Harkins, 1979: 823).

Sosyal etki teorisi, bireylerin grup halinde çalışmalarında bireysel performanslarının net bir biçimde belirlenemediği durumlarda faaliyette bulunan birey sayısının artması sonucu grup içerisinde bazı bireylerin daha az faaliyette bulunma eğilimi göstereceklerini varsaymaktadır. Bu teoride temel konu sosyal güç alanı olmaktadır. Grup içerisinde faaliyette bulunan birey sayısının artması yöneticinin güç alanının geniş bir alana yayılmasına neden olmakta ve dolayısıyla bazı bireylerin kaytarma eğilimlerinin gözden kaçmasına neden olabilmektedir (Sökmen ve Yakın, 2018: 402).

Latane vd. 1979 yılında sosyal etki teorisi ile açıklamış oldukları üç teori öne sürmüşlerdir. Bunları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (İlgin, 2013: 244):

- Eğer bir birey sosyal etkilerin hedefi konumunda ise, diğer bireylerin sayısında meydana gelen artış bu birey üzerindeki etkiye bağlı olarak sosyal baskı miktarını artırmaktadır.
- Eğer bir bireyin gruba olan katkıları ayırt edilebilir değilse, bu birey daha az faaliyette bulunabilmektedir.
- Eğer bir bireyin yapmış olduğu iş parçalarına ayrılıyorsa ve beklediği ödül miktarında azalmalar meydana geliyorsa, bu birey grup içerisinde daha az faaliyette bulunmaktadır.

2.1.6.2. Beklenti – Değer Teorisi

Beklenti- değer teorisi genel olarak üç bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler, beklenti, araçsallık ve değerdir (Shepperd, 2001: 3). Bu bileşenlerden ilki olan beklenti, kişinin algılamış olduğu bir ihtimali ifade etmektedir. Bu ihtimal bireyin göstermiş olduğu gayretin bir ödül ile ödüllendirileceği yönünde olmaktadır. Eğer birey gayret sarfettiği durumda bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret göstermektedir. Araçsallık kavramı ise bireyin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde göstermiş olduğu performansı ifade etmektedir. Bireyin göstermiş olduğu bu performans da belirli bir biçimde ödüllendirilebilmektedir. Bu ödüllendirme birinci derece sonuç olarak düşünülmektedir. Söz gelimi, birinci derece sonuç olarak bireyin

maaşında bir artış sağlama olabilmektedir. Değer kavramı ise, bireyin belirli bir gayret sarf ederek sahip olacağı ödülü arzulan derecesini belirtmektedir (Koçel, 2018: 651).

Beklenti- değer teorisine göre, bir görev için gayret göstermeye yönelik bireysel motivasyon, değer verilen çıktılara ulaşmada sarf edilen gayretin araçsallığına bağlı olmaktadır. Gayrete ilişkin beklenti- değer teorisi, bir grup içerisinde faaliyette bulunan, bireylerin gayretleriyle beklemiş oldukları çıktılardan ilişkisine yönelik algılamalarına nasıl etki ettiğini açıklamak için de kullanılabilir (İlgin, 2013: 245). Araştırmacılar, beklenti- değer teorisi kapsamında grupta faaliyette bulunan bireyin beklenti düzeyine göre çalışma isteğinin artış gösterebileceğini öne sürmektedirler. Bu doğrultuda bireyler daha fazla ödüllendireceğini düşündüklerinde daha çok motive olmakta ve beklentilerine paralel olarak da daha fazla gayret göstermektedir. Fakat tam tersi bir durum söz konusu olduğunda, yani bireylerin beklentilerinin karşılanamaması durumunda sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır (Sökmen ve Yakın, 2018: 403).

2.1.6.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

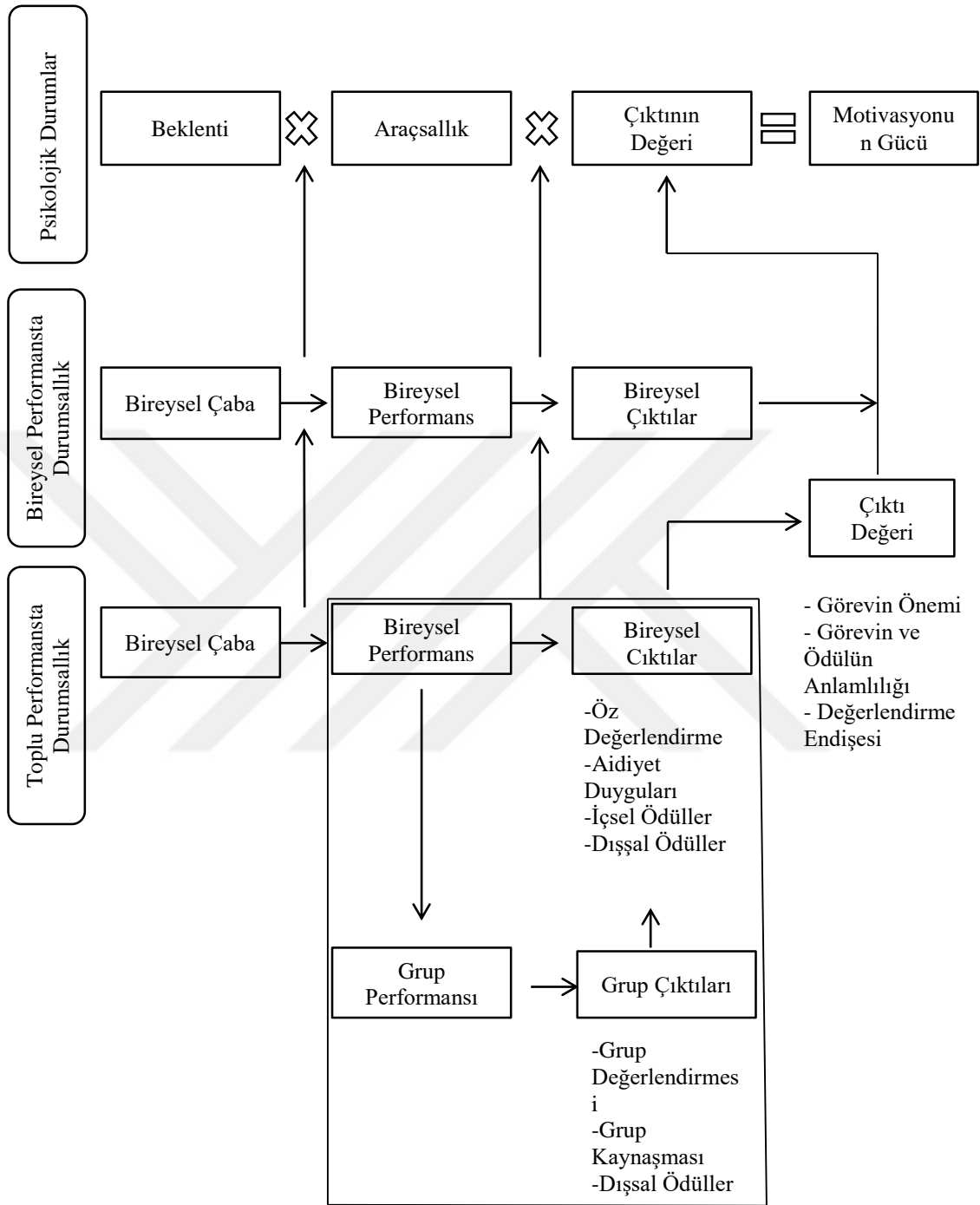
Ortaklaşa Çaba Modeli (Collective Effort Model- CEM) Karau ve Williams'ın 1993 yılında yapmış oldukları bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Karau ve Williams, 1993: 681). Ortaklaşa çaba modeli, bireylerin sadece kişisel olarak göstermiş oldukları çabalarının, kişisel olarak değer verecekleri sonuçlar elde etmede araçsal olmasını bekledikleri derecede, toplu bir görev üzerinde çalışmaya istekli olduklarını öne sürmektedir. Bireysel çabaların grup ve grupta bulunan diğer bireyler için olumlu bir sonuca katkıda bulunacağı şartlar altında, birbiri ile uyumlu gruplar halinde faaliyette bulduklarında, ortaklaşa çaba modelini esas alarak sosyal kaytarmanın azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabilirliği düşünülmektedir. Ayrıca ortaklaşa çaba modeli, grubun uyumluluğunun belirli şartlar altında motivasyon kazanımları üretme gücüne sahip olabileceğini belirtmektedir (Karau ve Williams, 1997: 157).

Ortaklaşa çaba modeli, ortaklaşa görevlerde bireysel çabalarla tamamlanmış bir model olarak ifade edilmektedir. Bu model bireysel düzeydeki beklenti- değer teorisini grupsal düzeye uyarlamaktadır. Bu model uyarlamayı gerçekleştirirken, motivasyona özgü ortaya çıkabilecek tehditler üzerinde durmakta ve ortaklaşa faaliyette bulunurken hangi çıktılara bireyler tarafından değer verileceğine netlik getirebilmek üzere gruplarda

bireysel değerlendirme teorilerini ele almaktadır. Sonuç olarak, belirli bir çalışma grubunun, grubun büyüklüğü veya görevin yapısı gibi herhangi bir odak noktası olan özelliğinin bireylerin motivasyonlarına olan etkisini ortaya koyan bir ereve sağlamaktadır (Ilgın, 2013: 246).

Ortaklaşa çaba modeli, bireylerin görev ya da durum hakkında mevcut olan tüm bilgileri sistematik olarak işleme koyma ihtimalinin düşük olduğu, bunun yerine dikkat çeken özelliklere odaklanma ihtimalini ileri sürmektedir. Bundan dolayı, bazı durumlar bireylerin daha önceden var olan bir çaba senaryosuna otomatik olarak cevap vermesine sebep olabilirken, diğer durumlar bireylerin ortaklaşa çabalarını stratejik olarak artırmasına ya da azaltmasına neden olabilmektedir (Karau ve Wiiliams, 1997: 166).

Şekil 2.1: Ortaklaşa Çaba Modeli



Kaynak: Karau, Williams, 1993: 685

Yukarıdaki ortaklaşa çaba modelinde bulunan en üstteki iki sıra, beklenti değer teorisi tarafından belirlenmiş olan, bireysel görevlerle ilgili olan psikolojik durumları ve performans ihtimallerini göstermektedir. Alt satır, toplu görevlerle ilgili ek performans

koşullarını belirtmektedir. Bireysel çıktılar ve grup çıktıları adı altında belirtilen madde işaretli olarak belirtilen öğeler gruplardaki öz değerlendirme süreçleri ile ilgili olan faktörleri vurgulamaktadır. Dikey oklar ise, bireysel ve ortaklaşa performans arasındaki ortak ihtimalleri vurgulamakta ve bu ihtimallerin psikolojik durumlarla nasıl eşleştiğini ortaya koymaktadır (Karau ve Williams, 1995: 136).

2.1.6.4. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi sosyal davranışların en eski teorilerinden biri olarak görülmektedir. Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki herhangi bir etkileşim veya kaynak alışverişi olarak ifade edilmektedir. Bireyler arasında değiştirilen kaynaklar sadece somut kaynaklar (para, mal vb.) değil, soyut kavramlar (sosyal imkanlar ve dostluk vb.) da olabilmektedir. Sosyal etkileşim teorisinin temel varsayımı, tarafların değişimi gerçekleştirmelerinin ödüllendirici olacağı beklentisi ile birbirleri ile ilişki kurmaları ve ilişkilerini bu yönde sürdürmeleri olmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4).

Sosyal değişim teorisine göre, bireyler birbirinden farklı kaynaklara sahiptir ve farklı kazanç ve harcamalar yaşamaktadırlar. Bireyler başkalarının kendilerine göstermiş oldukları olumlu davranışlardan faydalanmakta ve bu kazanımlara cevap verebilmek için sahip oldukları kaynakları kullanmaktadırlar. Yani sosyal değişim teorisi, bireylerin kendilerine yapılan iyilikleri karşı tarafa iade etmekle yükümlü olmaları ve yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmek istemelerine dayanmaktadır. Bireyler arasında meydana gelen bu karşılıklılık, bireyler arasındaki değişim ilişkilerinin temelini meydana getirmektedir. Genel anlamda sosyal etkileşim teorisini, iki taraf arasında fayda sağlama ve karşılıklı ilişki sağlama sürecinde bir değişiklik olarak ifade etmek mümkündür (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018: 43).

Bazı araştırmacılar sosyal kaytarma davranışını bireylerin yöneticileri ile aralarındaki düşük derece meydana gelen değişim ilkesine bir cevap olarak tartışmışlardır. Araştırmacıların hipotezlerine göre bireyler ile yönetici arasında düşük derecede kaliteye sahip bir ilişki mevcut ise gayretlerinin tamamını harcamak için istek duymayabilmektedirler. Çünkü bireylerin ve grupların üstlerine düşen görevlerde göstermiş oldukları performanslar mevcut yöneticinin de performansına katkıda bulunmaktadır. Söz gelimi, bireyler ile yöneticiler arasında yüksek dereceli bir değişim

ilişkisi bulunduğunda, bireyler ve gruplar sosyal kaytarma davranışında bulunmayarak yöneticilerine destek olmaktadır. Grupta bulunan bireylerin grubun diğer üyeleri ile değişim ilişkilerinin yüksek olması durumunda daha az sosyal kaytarma davranışında bulunacakları, aksi durumda ise bireylerin sosyal kaytarma davranışı sergilemekten tereddüt etmeyecekleri söylenebilmektedir (Balcı, 2016: 120).

2.1.7. Sosyal Kaytarma İle Çelişen Teoriler

Literatür incelendiğinde sosyal kaytarma ile çelişen birtakım teorilerin olduğu görülmektedir. Çalışmanın devamında bu teorilerden sosyal kolaylaştırma, sosyal telafi, değerlendirilme endişesi ve köhler etkisi teorilerine değinilmiştir.

2.1.7.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma, başka bireyler olduğunda, bireylerin performanslarında meydana gelen değişiklikler olarak ifade edilmektedir. Kolaylaştırma kavramı, başka bireyler mevcut olduğunda performansın arttığı gözlemlerini ifade etmektedir (Aillo ve Douthitt, 2001: 163).

Sosyal kolaylaştırma ve sosyal kaytarma kavramlarının, literatür incelendiğinde ayrı araştırma konuları olarak ele alındığı görülmektedir (Harkins, 1987: 1). Bu kavramlar başka bireylerin var olduğu durumlarda bireylerin görev performansları üzerindeki etkiyi ortaya koymaya yönelik olan iki farklı alan olmaktadır. Sosyal kolaylaştırma araştırması, Triplett'in deneyine dayanırken, sosyal kaytarma araştırması ise daha önce belirtilen Riglemann'ın deneyine dayanmaktadır. Yapılmış olan bu deneyler, grup performansı ile ilgili yapılan ilk sosyo psikolojik deneyleri olarak literatürde yerini almaktadır. Bununla birlikte, sosyal kolaylaştırmada birlikte çalışmak, yalnız çalışmadan daha iyi performans sağlarken, sosyal kaytarmada, birlikte çalışmak, yalnız çalışmadan daha kötü performansa yol açmaktadır (Sanna, 1992: 774).

Sosyal kolaylaştırma teorisi hakkında yapılan çalışmalar sosyal psikolojinin kendisi kadar uzun bir geçmişe dayanmaktadır. İlk sosyo psikolojik laboratuvar araştırmasında, Triplett 1898 yılında, üyelerin toplu olarak performans gösterdikleri zaman, bireysel olarak gösterdikleri performanstan daha yüksek bir performans gösterdiklerini saptamıştır (Geen ve Gange, 1267: 1977). Triplett, bisiklet yarışında

olan bireylerin performanslarını gözlemlemiştir. Bireylerin zamana karşı birbirleri ile yarışırken, yalnız başlarına gösterdikleri performanstan daha yüksek düzeyde bir performans gösterdiklerini gözlemlemiştir. Bisiklet yarışından elde etmiş olduğu sonuçların doğruluğunu test etmek ve diğer bireylerin bulunmasının, bireyin performansı üzerinde meydana gelen olumlu etkinin varlığını anlayabilmek yaşları 9 ile 13 arasında olan 40 çocuk ile bir deney daha gerçekleştirmiştir. Bu deneyde, çocuklardan oltanın makarasını çevirebilecekleri en hızlı biçimde çevirmeleri istenmiş ve çocukların hem yalnız başlarına hem de birbirleri ile yarışırken ki başarıları kaydedilmiştir. Sonuç olarak çocukların birbiri ile yarışırken daha yüksek performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Köse, Oral ve Türesin, 2012: 289).

Bu durum ilerleyen zamanlarda birkaç araştırmacı tarafından incelenmiş ve 1960'lı yılların ortalarına kadar çözülmemiş bir paradoks yaratmıştır. 1965 yılında Zajonc, 1930'lu yılların sonuna kadar sosyal kolaylaştırma ile ilgili çalışmaların oldukça aktif bir biçimde gerçekleştirildiğini, fakat II. Dünya Savaşı'nın etkisiyle bu ilginin önemli ölçüde azaldığını ifade etmiştir (Geen ve Gange, 1267: 1977).

1965 yılında Zajonc, basit olan işlerde başka bireylerin varolmasının bireyin performansını artırdığını, fakat karışık işlerde bireyin performansını düşürdüğünü belirtmiştir. Zajonc, başka bireylerin varlığı bireylerin basit olan işlerdeki dürtü seviyesini artırdıkça, buna doğru orantılı olarak performanslarının da arttığını ifade etmiştir. Aksi durumda, karışık olan işlerde ise yüksek dürtü seviyesi bireylerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sebebi, karışık ve zor olan işlerin, basit işlere göre daha çok bilişsel enerji gerektiriyor olmasıdır (Metiner, 2019: 16).

2.1.7.2. Sosyal Telafi Teorisi

Sosyal telafi teorisi, Williams ve Karau'nun 1991 yılında yapmış oldukları üç deney ile belgelenmiştir. Sosyal telafi teorisi, bireylerin diğer grup üyelerinin beklenen zayıf performanslarını telafi etmek üzere, toplu olarak faaliyette buldukları görevler üzerindeki çabalarını arttırmasıdır (Karau ve Williams, 1997: 158). Söz gelimi, grup ortamlarındaki bireyler iş arkadaşlarının performans yeteneklerinin nispeten düşük olduğunu fark ettiklerinde, gayretlerini artırarak ortaklaşa hedefe daha fazla katkıda bulunmak zorunda kalmaktadırlar (Domeinski, vd., 2007: 578).

Karau ve Williams yapmış oldukları çalışmalarında, bazı şartlar altında, bireylerin, sosyal telafi olarak adlandırılan bir etki olan, gruplarındaki diğer bireyleri telafi etmek üzere ortak bir ortamda bireysel bir ortamda olduğundan daha fazla çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca sosyal telafiyi üretebilecek faktörlerden birinin, diğer grup üyelerinin yetersiz performans gösterme beklentisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu şartlar altında, bireylerin, iş arkadaşlarının yetersiz katkıda buldukları durumda onları telafi etmek üzere ortaklaşa hedefe daha fazla katkıda bulunmak zorunda kaldıkları ifade edilmiştir. Katkının yetersiz olduğu algısı, katkıları diğer bireylerin katkılarıyla birleştirildiğinde yüksek performans göstermeleri için diğer bireylerin güvenilirliğine duyulan genel güvensizlikten ya da iş arkadaşlarının yetersiz gayretleri veya yetenekleri hakkında doğrudan bilgi sahibi olmasından kaynaklanabileceğini söylemişlerdir (Karau ve Williams, 1991: 571).

Plaks ve Higgins'in (2000: 962) yapmış oldukları araştırmalarında 4 deney kullanarak ekip arkadaşları hakkındaki klişe bilgilerin toplu görevler sırasında sosyal kaytarma ve telafiyi nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Yapmış oldukları her deneyde, katılımcıların, eşlerinin klişe güçleri ile görevin gerekleri arasında zayıf bir uyum olduğu durumda bilişsel görevler üzerinde daha yüksek performans gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Araştırmalarının sonucunda daha önceki araştırma bulguları ile tutarlı olarak, çalışkan ortağı olan katılımcıların sosyal kaytarma yapma eğiliminde oldukları ve çalışkan olmayan ortağı olan katılımcıların ise sosyal olarak telafi etme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

Hart, Britget ve Karau (2001: 181) yaptıkları araştırmada hem bireylerin iş arkadaşlarının yetenekleri hem de iş arkadaşlarının gayret beklentilerinin toplu performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, grup üyeleri ortağının düşük yetenekli olduğuna inandığında telafi ettikleri, ortağının yüksek yetenekli olduğuna inandığında ise kaytarma davranışında buldukları saptanmıştır.

2.1.7.3. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi teorisi, ilk olarak Cottrell tarafından 1972 yılında yapılan bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Değerlendirilme endişesi, başka bireylerden olumlu değerlendirme alacağı ya da en kötü ihtimal ile olumsuz değerlendirilmeyeceğine dair bireyin aktif endişesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu

durumların sebep olduğu endişe; olumsuz sonuçlar meydana getireceği korkusu, başkaları için de istenmeyen bir izlenim oluşturmakta isteksizlik veya bireysel saygınlığı korumak sebebiyle ortaya çıkabilmektedir (Taner ve İştin, 2017: 32).

Cottrell 1972 yılında bireylerin diğer bireylerden aldıkları onaylanma veya onaylanmama gibi sosyal ödül veya cezaların, diğer bireylerin kendilerini nasıl değerlendirdiklerine dayalı olduğunu çok hızlı bir biçimde öğrendiklerini iddia etmiştir. Bu doğrultuda, onaylayan veya onaylamayan bireylerin var olması diğer bireylerin performanslarında bir takım değişiklikler ortaya çıkarabilmektedir. Değerlendirilme endişesi teorisi, bireylerin başkalarının göz önünde faaliyette bulduklarında, diğerlerinin onlar hakkında ne düşünecekleri endişesi ile performanslarında artış ve azalışların meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Söz gelimi, ilk kez sahne deneyimi yaşayan bir birey, başka bireylerin orada bulunmasından ziyade, beğenilmeme ve alay edilme endişesiyle kendisini yetersiz olarak hissedebilmekte ve buna bağlı olarak performansını gerçekleştirirken daha çok gayret gösterebilmektedir (İlgin, 2010: 109-110).

Harkins ve Szymanski (1989: 935)' e göre bireylerin değerlendirilme ihtimali, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıracak en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin yapmış oldukları işlerden elde ettikleri çıktılar fark edilebilir olduğunda ve bu çıktılar grupta bulunan diğer üyeler karşılaştırıldığında birey kendi öz değerlendirmesini gerçekleştirecek ve sosyal kaytarma davranışı ortadan kaldırılabilecektir.

2.1.7.4. Köhler Etkisi

Köhler etkisi ilk olarak 1920'lerde Alman endüstriyel psikolog olan Otto Köhler tarafından rapor edilmiştir (Kerr ve Hertel, 2011: 44). Bu etki, Otto Köhler tarafından, grup halinde faaliyette bulunan bireylerden, daha az yetenek ve beceri düzeyine sahip olan bireylerin grubun performansına uyum sağlayabilmek için, bireysel olarak göstermiş oldukları gayretten daha çok gayret gösterme eğilimleri olarak ifade edilmiştir (Kerr, vd., 2005: 376). Bu durum Riglemann etkisi ile ifade edilen sosyal kaytarma kavramı ile zıtlık taşımaktadır.

Witte 1989 yılında Köhler' in 1926 ve 1927 yıllarında yapmış olduğu çalışmasını kaydeden ilk çağdaş sosyal psikologtur. Köhler, erkek kürek kulübü üyelerinden birey veya çift olarak basit bir motor görevini yerine getirmelerini istemiştir. Köhler özellikle grup yeteneğinin grup performansı üzerindeki etkileri ile ilgilenmiştir (Hertel, Kerr ve Messe, 2000: 581).

Literatürde, Köhler etkisi için iki genel teorik açıklama önerilmiştir. Bunlardan ilki, sosyal karşılaştırma süreçlerini vurgulamaktadır. İkinci genel açıklama ise, bireyin gruba karşı vazgeçilmezliğini vurgulamaktadır (Kerr, vd., 2007: 829). Değerli bir görevde, yetenekli bireyler ortaklaşa faaliyette bulunurken, bireyler kişisel performans hedeflerini yukarı doğru revize edebilmektedirler. Bireyin gruba karşı vazgeçilmezliğindeki temel düşünce ise, grup çıktısı bireyin kendi katkısı ile güçlü bir biçimde belirlendiğinde, sosyal sorumluluk normları, grupların başarısı ve bireyin duyguları gibi çeşitli gayretleri artıran endişelerin ortaya çıkabileceği olmaktadır. Genel olarak, gayretleri grup ya da bireysel sonuçlar için ne kadar vazgeçilmez bir birey olarak algılanırsa, bireyin o kadar fazla gayret göstermesi gerekmektedir. Sözü edilen bu psikolojik mekanizma toplu güdülerle, bireysel güdülerle ya da her ikisi ile birden beslenebilmektedir (Kerr ve Hertel, 2011: 44- 45).

2.1.8. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Liden ve arkadaşları (2004: 286-287) sosyal kaytarmanın bireysel ve grup düzeyinde öncüllerini incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Sosyal kaytarmanın bireysel düzeydeki öncüllerini; görevde birbirine bağımlılık, görev görünürlüğü, bireylerin dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarına duydukları ihtiyaç olarak ifade etmişlerdir. Grupsal düzeyde öncüllerini ise, grup büyüklüğü, grup kaynaşması ve iş arkadaşlarının algılanan kaytarması olarak ifade etmişlerdir. Çalışmanın devamında bu öncüller bireysel ve grupsal düzeyde ele alınarak tek tek açıklanacaktır.

2.1.8.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarmanın bireysel düzeyde öncüllerine, görevde birbirine bağımlılık, görev görünürlüğü, bireylerin dağıtımsal ve prosedürler adalet algılarına duydukları ihtiyaç olarak yer verilmiştir.

2.1.8.1.1. Görevde Birbirine Bağlılık

Shea ve Guzzo 1987 yılında, görevde birbirine bağlılık kavramını, grupta bulunan bireyler arasında, görev odaklı olan etkileşimin derecesi olarak ifade etmektedirler. Bireylerin görevlerini yerine getirirken birbirlerine bağlılık hissetmeleri, yapmış oldukları işlerinde bireysel başarı elde etme duygusunu hissetmelerini giderek zorlaştırabilmektedir. Görevde birbirine bağlılık, grupta bulunan bir bireyin davranışlarının gruptaki diğer bireylerin performanslarını etkileme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Görevde birbirine bağlılığın yüksek olması durumunda, grupta bulunan bireyler görevin başarı ile sonuçlanabilmesi için birbirleri ile etkileşimli olarak katkı sağlarken, birbirine bağlılığın düşük olduğu durumda ise grupta bulunan bireyler birbirlerinden bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler (Taner ve İştin, 2017: 33).

Liden ve arkadaşlarının 2004 yılında yapmış oldukları araştırma sonucunda, sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık kavramı arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Simms ve Nichols, 2014: 61). Görevde birbirine bağlılık algısı yüksek olduğunda, bireyler gayretlerinin diğer iş arkadaşlarının ortaya koymuş oldukları gayretten ayırt edilemeyecek olduğuna inanmakta ve bireysel başarı fırsatları meydana gelmedikçe gayretlerini azaltmanın en iyi yol olduğunu düşünebilmektedirler. Tersine, görevde birbirine bağlılık algısı düşük olduğunda, bireyler gayretlerinin diğer iş arkadaşları tarafından ortaya konulan gayretten ayırt edilebileceğine inanabilmekte ve böylece birey işi için artan tanınırlığın gayret göstermeye degeceğini düşünebilmektedir (Liden, vd., 2004: 287).

2.1.8.1.2. Görev Görünürlüğü

Görev görünürlüğü kavramı, bir bireyin diğer bireylerin gayretlerinin farkında olduğuna inanma derecesi olarak ifade edilmektedir. Görev görünürlüğü düzeyi, büyük ölçüde çalışma durumunun bireysel performansın izlenmesine ve değerlendirilmesine izin verip vermediğine bağlı olmaktadır. Genel anlamda, bireyler yalnız faaliyette bulduklarında, görev görünürlüğü yüksek olmaktadır, fakat bireyler bir grubun parçası olarak diğer bireyler ile bir arada çalıştıklarında görev görünürlüğü düşük olma eğilimindedir. Görev görünürlüğünün düşük olarak algılandığı durumda, bireyler kalabalık içinde saklanmayı veya kalabalığın içinde kaybolmayı tercih

edebilmektedirler. Bunun sebebi ise, harcanan ek gayretlerin diğer bireyler tarafından fark edilmemesinin kabul edilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu durumda katkılarının belirlenmediğini düşündükleri için bireylerin gayret gösterme eğilimleri de az olmaktadır (Hoon ve Tan, 2008: 93).

George (1992: 192-199) göre görev görünürlüğü düşük olduğunda ve bireyler fark edilemeyeceklerine inandıklarında sosyal kaytarmanın meydana gelebileceğini, aksi durumda algılanan görev görünürlüğünün yüksek olduğunda, bireyler gayretlerinin üstleri tarafından fark edildiğine inandıklarında sosyal kaytarma eğiliminin azalacağını ifade etmektedir. Bu doğrultuda görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki negatif yönlü olmaktadır. 1992 yılında yapılan bu araştırma sonucunda bireylerin görev görünürlüğünün düşük olduğunu düşündüklerinde sosyal kaytarmanın daha olası olduğu saptanmıştır.

2.1.8.1.3. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, ödül ve tazminatların grupta bulunan bireyler arasında adil bir biçimde dağıtıldığı algısı olarak ifade edilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115). Kidwell ve Bennet 1993 yılında yapmış oldukları araştırma ile haksız ödül dağıtım algısının, bireylerin bireysel çalışma gayretlerinde değişiklikler meydana getireceğini ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalar, prosedürel adalet ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ve bireyin dağıtım adaleti algıları, grup olarak faaliyette buldukları görevlerdeki çabalarını etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bu varsayımları destekleyen, eşitlik teorisi üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır (Piezon ve Ferre, 2008: 4- 5). Adams'ın Eşitlik Teorisi' ne göre, girdi ve çıktının dengeli olması durumunda bireyler doyuma ulaşmaktadır. Bireye hak ettiğinden fazla ya da hak ettiğinden az ödül verilmesi durumların da bireyi etkilemektedir. Bireye hak ettiğinden daha fazla ödül verilmesi bireyde doyumsuzluğa neden olurken, daha az ödül verilmesi ise bireyde adaletsiz tutumlara sebep olabilmektedir. Bu durumun sonucunda, bireylerde çelişki ve zihninde rahatsızlık meydana gelmektedir (Kılıç, 2016: 198).

İktisat literatürü incelendiğinde, yapılan birçok araştırmada ödül ve tazminat dağıtımındaki adaletin, bireylerin sosyal kaytarma davranışı ile olumsuz ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel davranış literatüründe ise, bireylerin dağıtım adaletine

veya ücretlerin değerlerine göre ödendiğine olan inançlarının, bireyleri gayret göstermeye motive ettiği gösterilmektedir. Liden ve arkadaşları tarafından (2004: 288-289) yapılan araştırmada sosyal kaytarma ve dağıtımsal adalet arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.8.1.4. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, ödüllerin veya tazminatların dağıtıldığı kural ve prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır (Alexendar ve Ruderman, 1987: 178). Yasal ve politik alanda yapılan araştırmalar, prosedürel adaletin sistem veya kurumsal özelliklerin değerlendirilmesi ile daha yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sözelimi, Lind ve Tyler' in 1988 yılında yaptıkları araştırma ile, prosedürel adaletin, kurumlar veya yetkililer hakkındaki tutumlar üzerinde özellikle güçlü etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Folger ve Konovsky, 1989: 115)

George (1995: 327) koşullu ödüllerin ve cezaların, davranışlar üzerindeki asimetric etkisini incelemek üzere bir araştırma yapmıştır. Yapmış olduğu araştırmada koşulsuz cezaların sosyal kaytarma ile pozitif ilişkili, koşullu ödüllerin ise sosyal kaytarma ile negatif ilişkili olduğu sonucunu saptamıştır. Saptamış olduğu bu sonuç, görevlere gayret gösterme derecesi ile ilgili bireysel kararlarda prosedüre ilişkin adaletin dikkat çekmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Liden, vd., 2004: 289).

Genel anlamda, prosedürel adalet ödüllerin dağıtımına yönelik olan sistemin belirlenmesi gibi personel kararlarını almak için kullanılan prosedür veya politikaların adalet algısına atıfta bulunmaktadır. Bireylerin prosedürlerin adilliğine dair algıları, bireylerin performans-sonuç beklentilerini ve görev için göstermiş oldukları gayret düzeylerini etkileyebilmektedir. Sonuç olarak sosyal kaytarma ve bireylerin prosedürel adalet algıları arasındaki negatif bir ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Liden, vd., 2004: 289).

2.1.8.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarma davranışının grupsal düzeyde öncüllerine, grup büyüklüğü, grup kaynaşması ve iş arkadaşının algılanan kaytarması olarak 3 başlık altında yer verilmiştir.

2.1.8.2.1. Grup Büyüklüğü

Bireyler grup olarak faaliyette bulduklarında, grubun elde etmiş olduğu çıktının anlamlı ya da önemli olduğuna inanmadıklarında kendilerini grup içerisinde gereksiz olarak görebilmekte ve performanslarını ortaya koymakta isteksiz davranabilmektedirler. Gruplarda bulunan bireylerin sayısının artması, grupta bulunan bireylerin bireysel katkılarının ayırt edilebilirliğini azaltmaktadır. Grup büyüklüğü arttıkça, grupta bulunan bireylerin motivasyonlarında düşüşlerin meydana geldiği ve grupların denetlenebilirliğinin azaldığı ifade edilmektedir. Grupta bulunan bireyler, grubun büyüklüğünde artış meydana geldiğinde, ortaklaşa faaliyette bulunmanın grubun çıktılara etki edemeyeceğini düşünmeleri sebebiyle bilinçli ya da bilinçsiz olarak performanslarını azaltabilmektedirler (Büyükgöze ve Demirkasımoğlu, 2018: 185).

Bireylerin bilinçli olarak performanslarını düşürmeleri, daha az gayret göstererek aynı ödülleri kazanma ve daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağlayacaklarını hesaplamaları olarak ifade edilmektedir. Her ne kadar bu şekilde bilinçli bir şekilde gayret azalması mümkün olsa da, bireyler büyük bir grubun üyesi olduklarında göstermiş oldukları gayretin farkında olmayabilmekte ve bu nedenle bilinçsiz bir performans düşüşü meydana gelebilmektedir. Yapılan laboratuvar deneyleri ile aynı görev için çalışan bireylerin sayısının artırılması ortalama bireysel gayrette düşüşlerin meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Liden, vd., 2014: 289) Yani bireylerin faaliyette buldukları gruplardaki birey sayısı artırıldığında bireyler performanslarını ve gayretlerini düşürerek sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedirler.

Bireyler yalnız faaliyette bulduklarında sorumluluğun yalnızca kendilerine ait olduğunu düşünmektedirler. Ancak grup olarak faaliyette bulduklarında sorumluluğu diğer bireyler ile paylaşmaktadırlar (Mefoh ve Nwanosike, 2012: 236). Bireyler bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde, ortaya çıkan performanstan daha az sorumlu olduklarını hissettiklerinde, yani sorumluluğu diğer bireyler ile paylaştıklarında gayretlerini azaltabilmektedirler (İnghan, vd., 1974: 382).

2.1.8.2.2. Grup Kaynaşması

Grup kaynaşması, grupta bulunan bireylerin birbirlerine karşı sahip oldukları yakınlık düzeyinin, grubun bir parçası olarak kalmayı, fonksiyon görmeyi istemeleri ve grup üyeliğinin diğer üyeler tarafından değerlendirilme derecesinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Tan ve Tan, 2010: 95).

Mudrack 1989 yılında grup kaynaşması kavramını, grupta bulunan bireylerin birbirlerine çekilme derecesi ve bir arada olma arzusu olarak ifade etmiştir. Grupta bulunan bireyler birbirlerini sevmedikleri ve birbirlerine karşı sıkı sıkıya bağlılık hissetmedikleri durumda sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedirler. Aksine bireyler arasında “biz” hissi meydana geldiğinde, bireyler sosyal kaytarma davranışını grupta bulunan diğer bireyleri hayal kırıklığını uğratacak bir davranış olarak yorumlayabilmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda grup kaynaşması ve sosyal kaytarma kavramları arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Liden, vd., 2004: 290).

Karau ve Williams (1993: 696) yapmış oldukları araştırma ile grup kaynaşmasının, sosyal kaytarma davranışını azaltabileceğini ya da ortadan kaldıracabileceğini ve grubun ortaya çıkarmış olduğu sonuçların bireyler tarafından değerli hale geleceğini ifade etmişlerdir. Karau ve Hart'da 1998 yılında, sosyal kaytarma davranışının yalnızca kaynaşma derecesinin düşük ya da hiç olmadığı gruplarda ortaya çıktığını, kaynaşma derecesinin yüksek olduğu gruplarda ise grupta bulunan bireylerin birlikte çalıştıklarında yalnız çalıştıkları kadar çok çalıştıklarını ifade etmişlerdir (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014: 24).

2.1.8.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

İş arkadaşlarının algılanan kaytarması, grupta bulunan bireylerin, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunma derecesini ifade etmektedir. Grup halinde faaliyette bulunan bireylerde meydana gelen diğer iş arkadaşlarının kaytardığı algısı, bireylerin de kaytarma davranışı sergilemelerine sebep olabilmektedir. Birey tarafından algılanan kaytarma, sadece grupta bulunan bireyler tarafından faydalanılmaktan kaçınmak istemekle kalmayıp, aynı zamanda etkileme hissini azaltarak bireyin kendi kaytarmasını teşvik edebilmektedir (Comer, 1995: 647- 677).

İş arkadaşlarının kaydardığının algılanması hem grupta bulunan bireyleri hem de örgütü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyler, kaydardığını düşündüğü iş arkadaşlarının onlardan faydalanmasından kaçınırken anti-sosyal davranışları da tetikleyebilmektedirler. Tetiklenen anti-sosyal davranışların hem örgüt hedeflerine ulaşma hem de diğer bireylerin refahı üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Hung, Chi ve Lu, 2009: 258).

Algılanan kaytarmanın gerçek kaytarmayı kusursuz bir biçimde yansıtabilmesi için, grupta bulunan tüm üyelerin gayretlerinin diğer üyeler tarafından gözlemlenmesi ve doğru bir şekilde yorumlanması gerekmektedir. Sosyal kaytarmanın diğer bireyler tarafından algılanması durumunda, azaltılmış gayretin bu bireylerin motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkisinin olması beklenmemektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, tutum ve davranışların önemli ölçüde gerçek şartları yansıtabilecek veya yansıtmayacak algılara dayandığını göstermektedir. Bu sebepten dolayı, grupta bulunan bireylerin algılarının gerçekliğine bakılmaksızın, kaytarma davranışının grupta bulunan bireylerin motivasyonu üzerindeki sonuçlarını ele almak ve incelemek oldukça önemli olmaktadır (Mulvey ve Klein, 1998: 63-34).

2.1.9. Sosyal Kaytarmanın Ardılları

Sosyal kaytarma, bireylerin toplu bir biçimde faaliyette bulduklarında motivasyonlarında ve performanslarında genel olarak bir azalmanın meydana gelmesi olarak ifade edilmektedir (Czyz, vd., 2016: 3). Sosyal kaytarma kavramı örgütlerde, gruplarda ve bireylerde birçok olumsuz sonucun meydana gelmesine neden olabilmektedir.

Sosyal kaytarma kavramı bireylerin performanslarını düşürmekte, örgütlerin karlılığını azaltmakta ve grupta bulunan tüm bireyler için fayda düzeyini de önemli ölçüde azaltmaktadır (Latene, Williams ve Harkins, 1979: 831). Örgütlerde meydana gelen sosyal kaytarma gibi olumsuz davranışlar, birçok olumsuz davranışı da beraberinde getirmektedir.

Sosyal kaytarma davranışında bulunan bireyler grup için göstermeleri gereken gayreti diğer bireylerden daha az düzeyde tutarak, gruba daha az katkıda bulunmakta ve grupta bulunan diğer bireylerin gayretlerinden yararlanmaktadırlar. Bu duruma rağmen

grupta bulunan bütün bireyler aynı ücreti almaktadırlar. Sonuç olarak, grupta bulunan bireyler sosyal kaytarmadan kaynaklanan adaletsizlik nedeniyle hoşnutsuz olabilmektedirler (Teng ve Luo, 2015: 260). Yani sosyal kaytarma davranışının sergilendiği bir grupta, bu davranışı sergilemeyen bireyler yapmış oldukları işten ve almış oldukları ücretten memnun olmayabilmektedirler. Bu durum sonucunda bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve işten tatmin olma derecelerinin azalacağı düşünülmektedir.

Algılanan sosyal kaytarma, grupta bulunan bireyin, grupta bulunan diğer bireylerin gruba kendilerinden daha az katkıda bulduklarına inanmaları olarak ifade edilmektedir. Grupta bulunan diğer bireylerin daha az katkıda bulduklarına inanılması gruplarda; algılanan kaytarmanın reddedilmesi, haksızlık algıları, gruptan memnuniyetin azalması ve diğer bireylerin kaydardığına inanan bireylerin performansının düşmesi gibi bir takım sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla algılanan sosyal kaytarma, grubun performansında olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lee, Chen ve Liou, 2015: 173).

Literatürde çoğunlukla toplumsal bir hastalık olarak ifade edilen sosyal kaytarma kavramı örgütler, gruplar ve bireyler üzerinde birçok olumsuz sonucun meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Örneğin bireylerin sorumluluğu paylaşıyor olmasından kaynaklanan gayret azaltmaları, fark edilmiyor olduklarını düşünmelerinden kaynaklanan performans düşüklüğü vb. Ayrıca örgütlerin karlılıkları verimlilikleri, bireylerin motivasyonları ve grupların etkinlikleri de önemli ölçüde zarar görmektedir. Tüm bu sebeplerden ve ortaya çıkarmış olduğu sonuçlardan dolayı sosyal kaytarma kavramı örgütler, gruplar ve bireyler açısından önemli bir tehdit unsuru olmaktadır. Bu yüzden gruplar halinde faaliyette bulunan örgütlerde sosyal kaytarma davranışının önlenmesi ya da azaltılması gerekmektedir.

2.1.10. Sosyal Kaytarmayı Önlemek İçin Alınabilecek Önlemler

Sosyal kaytarma davranışı yukarıda bahsedildiği üzere birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Örgütleri, grupları ve bireyleri ciddi anlamda etkileyen ve olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olan bu davranışı önleyebilmek ya da engelleyebilmek örgütler için büyük önem arz etmektedir.

Grup olarak faaliyette bulunmayı gerektiren örgütlerde, bireylerin sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerini önlemek için, grup içerisinde bulunan bireylerin bireysel performanslarını ölçebilecek bir yönetim stratejisi oluşturmak gerekmektedir. Böyle bir yönetim stratejisi geliştirildiğinde bireylerin performanslarını fark etmeleri sağlanmakta, sosyal kaytarma davranışına olan eğilimleri azaltmakta ve görevlerine yönelik gayretleri artırılabilir. Yönetici konumunda bulunan birey, grupta faaliyette bulunan diğer bireylerin performans değerlendirmelerini gerçekleştirerek, bireylere performansları konusunda geribildirim de bulunarak, onların yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlayabilmektedir. Grupta bulunan bireyler, yöneticilerinden performansları hakkında geribildirim aldıklarında, göstermiş oldukları gayretlerini örgütün hedefleri ile ilişkilendirebilmektedir. Performans değerlendirmesi sayesinde, bireylerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulacağından, bireylerin etkin performans göstermelerine engel teşkil eden faktörler ortadan kaldırılarak bireylerin zayıf oldukları yönlerinin üstesinden gelebilmeleri için uygun olacak eğitim ve geliştirme programları kullanmak mümkün olabilmektedir. Etkili bir performans değerlendirmesi ile yönetici kademesinde bulunan birey ve grupta bulunan diğer bireyler arasındaki iletişim de kuvvetlenerek anlam kazanmaktadır. Bu doğrultuda bireyler motive edilebilmekte, görev görünürlüğü artmakta ve görev daha anlamlı hale gelmektedir (Taner ve İştin, 2017: 37).

Yapılan bir araştırmada, örgütlerin performans değerlendirmesini gerçekleştirirken sosyal kaytarma davranışını önlemek veya engellemek için grupta bulunan bütün bireyleri birlikte değerlendirmek yerine her bir bireyi önceden belirlenmiş olan başarı kalitesi ile değerlendirmek önerilmektedir (Aydemir, 2018: 264).

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada, sosyal kaytarma davranışının basit görevlerde daha çok görüldüğü ifade edilmektedir. Bireylerin gayretlerine ihtiyaç duyulmadığı yönündeki algıları bu davranışına olan eğilimlerini artırmaktadır. Aksi durumda yani görev zor ve karmaşık olduğunda bireylerin performanslarında herhangi bir düşüşün meydana gelmediği ortaya çıkmıştır. Görevin zor ve karmaşık olması bireylerin grupta bulunan diğer bireylerden farklı ve benzersiz bir katkı sağlayabilecek olduklarını düşünmelerine neden olarak daha fazla gayret göstermelerini sağlamaktadır (Harkins ve Petty, 1982: 1214- 1229). Dolayısıyla görevin zor ve karmaşık olması bireylerin sosyal kaytarma davranışını sergilemelerini önlemede

önemli bir etken olmaktadır. Hatta sadece önlemede değil, bireylerin gayretlerini ve performanslarını artırmalarında da etkili olabilmektedir.

Örgütler için ciddi bir olumsuz davranış olan sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldırmaya yönelik birtakım önlemler bulunmaktadır. Bu önlemleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2012: 58-59):

- Örgütte gruplar halinde faaliyette bulunan bireylerin grup içerisinde bireysel katkılarının fark edilir olması yönünde faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Bireyler gruba ve örgüte sağlamış oldukları katkıları için ödüllendirilmelidir.
- Grupta bulunan birey sayısına dikkat edilmelidir, eğer grupta bulunan birey sayısı çok ise bu sayı azaltılmalıdır.
- Grup içerisinde bulunan her bir bireyin faaliyetlerini gerçekleştirirken sergilemiş olduğu performansı tanımlanabilir veya ölçülebilir hale getirilebilmelidir.
- Grupta bulunan bireylerin toplu olarak sorumlu olmalarının yanı sıra, her bireyin bireysel olarak sorumlu olduğu çıktıları belirlenebilmelidir.
- Yerine getirilen görevler birbirine bağımlı hale getirilebilmelidir.

Sosyal kaytarma davranışının etkilerini önlemek veya azaltmak üzere yöneticilerin, grup üyelerini hedefler doğrultusunda doğru yönetme noktasında ve gayretleri artırmada bazı yöntemler kullanmaları gerekebilmektedir. Bu yöntemleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uslu ve Çavuş, 2014: 53):

- Davranış kurallarını geliştirmek.
- Grubun boyutunu uygun bir biçimde belirlemek.
- Bireylere sadece toplu sorumluluklar değil, bireysel sorumluluklar da yüklemek.
- Grupta bulunan bireyleri birbirlerine olan sadakatleri doğrultusunda teşvik etmek.
- Grup sözleşmesini oluşturmak.
- Grupta bulunan bireyleri belirlerken birbirlerini tamamlar nitelikte olmalarına gerekli özeni göstermek.
- Her bireyin görevleri açık ve net bir biçimde belirlemek.
- Bireyler arasındaki mevcut iletişime önem vermek.

Sosyal kaytarma davranışını önlemek veya engellemek üzere birçok yöntem olduğu görülmektedir. Ancak bu yöntemlerin yanısıra ekip çalışmasının da kaytarma davranışını azaltacağı düşünülmektedir. Araştırmanın devamında sosyal kaytarma davranışı ile ekip çalışması arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

2.2. EKİP ÇALIŞMASININ SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütler süreklilik sağlamak ve başarılı olabilmek için ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket edebilen, sağlıklı iletişim kurabilen, görev paylaşımı yapabilen ve karşılıklı olarak sorumluluk alabilen bireylere ihtiyaç duymaktadırlar (Duyan, 2003: 43). Ekip çalışması hem bireylerin hem de örgütün performansını artıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüte katılan her bireyin beceri ve yetenekleri birbirinden farklı olmaktadır. Örgütteki bireylerin yetenekleri örgüt yöneticileri tarafından doğru saptanmayabilmekte ve bireyler sahip oldukları yeteneklerinden farklı bir alanda ya da pozisyonda görev alabilmektedirler. Bir bireyin en iyi performansı sevdiği ve yapmak istediği işi yaparken ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bireyler memnun kalmadıkları pozisyondan ve yapmak istemediği işten dolayı yöneticiye itiraz edemeyebilmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesinde örgütlerde bireylerin ekip halinde çalışmalarını teşvik edilmelidir (Çıraklı, Çelik ve Beylik, 2015: 141).

Ekip içinde görev alan bireyler ekibin yapacağı işler belirlenirken kendileri için uygun gördükleri görevlere yönelebilmektedirler. Ayrıca ekip lideri ekipteki bireylerin beceri ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olacağından bireyleri en uygun oldukları alanlarda görevlendirebilmektedir. Bir bireyin bireysel olarak yapmak istediğinde üstesinden gelemeyeceği bir görev ekip arkadaşlarının destekleri ile tamamlanır bir hal alabilmektedir. Ekip çalışması bireylerin bireysel eksikliklerini tamamlamakta ve bireylerin verimliliklerini artırmaktadır.

Örgütlerin başarısına temel teşkil eden unsurlardan biri de örgütsel iletişimdir. Örgütsel amaçların oluşturulması bu amaçların bireylere iletilmesi ve bireylerin yöneltilmesi için örgüt içinde bir iletişim ağının mevcut olması gerekmektedir

Başarılı bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi iyi bir iletişim ağının olması ile mümkün olmaktadır. Bireylerin ekip halinde çalışmalarını aralarındaki iletişim bağına

kuvvetlendirmekte, hem bireyler arasında hem de yönetici- birey ilişkilerindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmaktadır.

Bireyler örgüt içerisinde faaliyette bulduklarında bireysel olarak fark edilmeyeceklerini düşündükleri için bireysel olarak faaliyette buldukları kadar gayret göstermeyebilmektedirler. Bireylerin bu tür davranışlarda bulunması örgütler için önemli bir tehdit unsuru olan sosyal kaytarma kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Sosyal kaytarma kavramı bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde örgüt içinde çalıştıklarında kendi başlarına göstermiş oldukları kadar gayret göstermemeleri olarak ifade edilebilmektedir (Liden, vd. 2004: 286). Özellikle bireysel olarak performansın ölçülemediği örgütlerde bireylerin davranışlarının takip edilmediği durumlarda sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır

Sosyal kaytarma davranışı bireylerin bireysel olarak verimliliklerini düşürmekle birlikte, aynı ortamda çalışan diğer bireylere düşen iş yükünü de artırabilmektedir. Örgütte çalışan bireyler görev dağılımı, ücret ve terfi gibi kriterlerle kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırmaktadırlar. Bireyin sosyal kaytarma eğiliminde olduğu diğer bireyler tarafından hissedildiğinde; görev dağılımı, ücret ve terfi gibi kriterlerin adil olarak belirlenmediği düşüncesi oluşabilmektedir (Teng ve Luo, 2015: 260). Bu durum sonucunda birey ile örgüt arasındaki bağ zarar görebilmekte, yani bireyin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı nedeniyle bireylerin örgüte olan bağlılığı azaldığında örgütün verimliliğinde ve performansında da azalmalar meydana gelebilmektedir.

Sosyal kaytarma eğilimlerinin önlenmesi için öncelikle bireylerin bireysel faaliyetlerin azaltılması ya da ekip çalışmasının artırılması gerekmektedir. Ekip çalışmasının gruptan farklı olarak sosyal kaytarma davranışına olan eğilimi azaltacağı düşünülmektedir. Ekip çalışmasının grup çalışması halindeki çalışmalara kıyasla bazı avantajları bulunmaktadır. Grup çalışanlarından farklı olarak ekipteki bireyler tartışma ve karar verme aşamalarında birlikte hareket etmekte, ekip olarak sonuçlara odaklanmakta ve birbirlerini tamamlar nitelikte toplu olarak faaliyette bulunmaları gerektiğinin farkında olmaktadır.

Sosyal kaytarma davranışının bireylerin toplu çalışma ortamında kendilerinin fark edilmeyeceğini düşünerek gayretlerini azaltması olarak ifade edilmesinden yola çıkarak, bireylerin ekibe katılımları sağlandığında bireylerin kendilerini ekip için değerli hissederek kaytarma davranışlarında daha az bulunacaklarını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda bireylerin, ekibin faaliyetlerine ve kararlara katılımlarının sağlanması örgütler, ekipler ve bireyler için büyük önem taşımaktadır.

Gruplar halinde faaliyette bulunan bireylerin özgür biçimde fikirlerini belirtebilmeleri bireyler açısından oldukça önemlidir. Yeni fikirlerin bireyler tarafından belirtilmesinin yanı sıra yönetim tarafından bu fikirlere verilen desteğin de bireylerin kaytarma davranışında bulunmasını önleyebileceği düşünülmektedir. Bireylerin fikirlerinin destek görmesi, bireylerin kendilerini o grup içerisinde değerli ve önemli hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Çünkü sosyal kaytarma kavramının temelinde bireylerin kendilerini grubun içinde fark edilmez ve önemsiz görmeleri bulunmaktadır.

Sosyal kaytarma eğiliminde buldukları görevlerin diğer bireylere yüklenmesi sonucunda sosyal kaytarma davranışında bulunmayan bireyler ulaşmaları gereken hedef doğrultusunda daha çok gayret göstermek zorunda kalabilmektedirler. Ancak bir ekibin hedefleri açık bir biçimde belirlendiğinde, bireylerde bu hedeflere odaklanmış ve yönlendirilmiş olacaklarından sosyal kaytarma davranışı sergilemek yerine yeni çalışma yöntemleri geliştirmelerine olanak sağlanabilecektir. Bu doğrultuda bireyler aynı hedefler doğrultusunda ekip çalışması ile birlikte hareket edebilmektedirler.

Sosyal kaytarma davranışının sergilendiği bir grupta bireysel performansın yüksek düzeyde olmasının çok mümkün değildir. Bu doğrultuda görev uyumu ile belirlenen politikalar, prosedürler ve yöntemlerde iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi bireylerin kaytarma davranışına olan eğilimlerinin azalması üzerinde etkili olabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EKİP ÇALIŞMASININ SOYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde ekip çalışması faaliyetleri örgütler ve yöneticiler için oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütler için, örgütte faaliyette bulunan bireylerin motive edilerek bilgi ve yeteneklerinin artırılması, bireyler arasında bilgi paylaşımına yönelik gerçek girişimlerde bulunulması ve bireylerin performanslarının artırılabilmesi için ekip çalışması adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu doğrultuda ekip çalışmasının ekibin kolay bir şekilde bir araya gelebilmesi, hedeflere hızla odaklanabilmesi ve görev dağılımlarında bir takım esnekliklerin bulunması gibi özelliklere sahip olması hem yöneticiler hem de örgütler açısından yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Bunun yanında, birden çok bireyin bir arada faaliyette bulunduğu ortamda, bazı bireyler yalnız olduklarında gösterdikleri kadar gayret göstermektedir. Bu durumda sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmaktadır. Ancak ekip çalışması faaliyetleri uygun biçimde gerçekleştirildiğinde, bireylerin sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerinin azalması beklenmektedir.

Bu araştırma ekip çalışması ve boyutlarının, sosyal kaytarma üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Kütahya merkez ve ilçelerinde bulunan tüm özel bankalarda çalışan bireylerin ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın evreni, örnekleme, kısıtları, veri toplama araçları ve araştırmada kullanılmış olan istatistiki yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Kütahya ili merkez ve ilçelerinde bulunan tüm bankalarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşma imkanı olmadığından, araştırmanın örnekleme Kütahya ili merkez ve ilçelerinde bulunan tüm özel bankalar olarak belirlenmiş ve Aralık 2019- Mayıs 2020 tarihleri arasında 217 banka çalışmanı ile uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın örneklemi: İş Bankası (6 şube), Akbank (4 şube), Denizbank (5 şube), Garanti Bankası (4 şube), Yapı Kredi (2 Şube), TEB (2 şube), Kuveyt Türk (2 Şube), Albaraka (2 şube), QNB Finansbank (2 şube), Türkiye Finans (1 şube), ING (1 şube) ve Şekerbank (1 şube) olmak üzere toplam 32 adet özel banka şubesinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında cevaplandırılması için, İş Bankası (42), Akbank (44), Denizbank (34), Garanti (37), Yapı Kredi (19), TEB (13), Kuveyt Türk (11), Albaraka (13), QNB Finans (17), Türkiye Finans (8), ING (4) ve Şekerbank (8) olmak üzere toplam 250 banka personeline anket formu dağıtılmış ancak küresel salgın (Covid-19) nedeniyle bankaların tam kapasite ile çalışmaması yüzünden tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Anket çalışmasında 230 katılımcıdan cevap alınmıştır. Cevaplanan anket formlarının kontrol edilmesi sonucunda 13 anket formunun araştırma kapsamı dışında tutulmasına karar verilmiş, uygun ve eksiksiz olan 217 anket formu ise istatistiki analizlerin yapılması için kullanılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan bu çalışmada genellenebilir ve gerçekçi sonuçların elde edilmesinin önüne geçen bazı kısıtlar, sınırlılıklar ve varsayımlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar, sınırlılıklar ve varsayımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmaya katılmış olan banka çalışanlarının, hazırlanan anket ifadelerine doğru, içten ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırma 2020 yılında Kütahya il merkezi ve ilçelerinde bulunan özel bankalarda faaliyette bulunan işgörenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Araştırma sadece banka sektöründe yapılarak, diğer sektörler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
- Araştırma sadece bir il kapsamında yapılarak, devlet bankaları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma yönteminin nicel olması sebebiyle verilerin toplanmasında nicel araştırmanın yapısına uygun olarak veri toplama aracı olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölüm ve 54 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve faaliyette bulunulan pozisyon olmak üzere 6 ifadeden oluşan demografik değişkenler yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde ekip çalışmasını ölçmek üzere kullanılan ekip iklimi envanteri yer almaktadır. Literatürde ekip çalışması için farklı ölçekler bulunmasına rağmen en yaygın olarak kullanılan ölçek Anderson ve West (1998) tarafından geliştirilen ve 38 ifadeden oluşan “Ekip İklimi Envanteri” dir. Anderson ve West (1998) tarafından geliştirilen bu ölçek araştırmada kullanılmak üzere uzman kişi tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu envanter 4 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. “Ekibe Katılım” ve “Yeni Fikirlerle Destek Olmak” bölümleri 5’li likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak, “Ekip Hedefleri” ve “Görev Uyumu” bölümleri 7’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz Katılmıyorum, 4: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5: Biraz Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum) olarak oluşturulmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise sosyal kaytarma ölçeği yer almaktadır. Literatürde sosyal kaytarma için sınırlı sayıda ölçek bulunmakla birlikte bu ölçeklerden en yaygın olarak kullanılan George (1992) tarafından geliştirilmiş olan ölçektir. George (1992) tarafından geliştirilen ölçek araştırmada kullanılmak üzere uzman kişi tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. “Sosyal Kaytarma” ölçeği 10 ifadeden oluşmakta ve 5’li likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Analizler

Araştırma kapsamında 250 anket formu dağıtılmış ve 230 anket formu geri dönmüştür. Anket formlarının kontrol edilmesi sonucunda 13 anket formu araştırma

kapsamı dışında tutulmuş, uygun ve eksiksiz olan 217 anket formu ise istatistiki analizlerin yapılması için kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin istatistiki analizinde SPSS (18.0) paket programı kullanılmıştır. Araştırma amacını ortaya koymak üzere çeşitli istatistiki analizler uygulanmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi %5 ($p=0,05$) alınmış ve istatistiki anlamlılık açısından $p<0,05$ düzeyi aranmıştır. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Faktör analizi, Güvenilirlik Testi, ANOVA, T- Testleri, Regresyon ve Korelasyon analizi yapılmıştır.

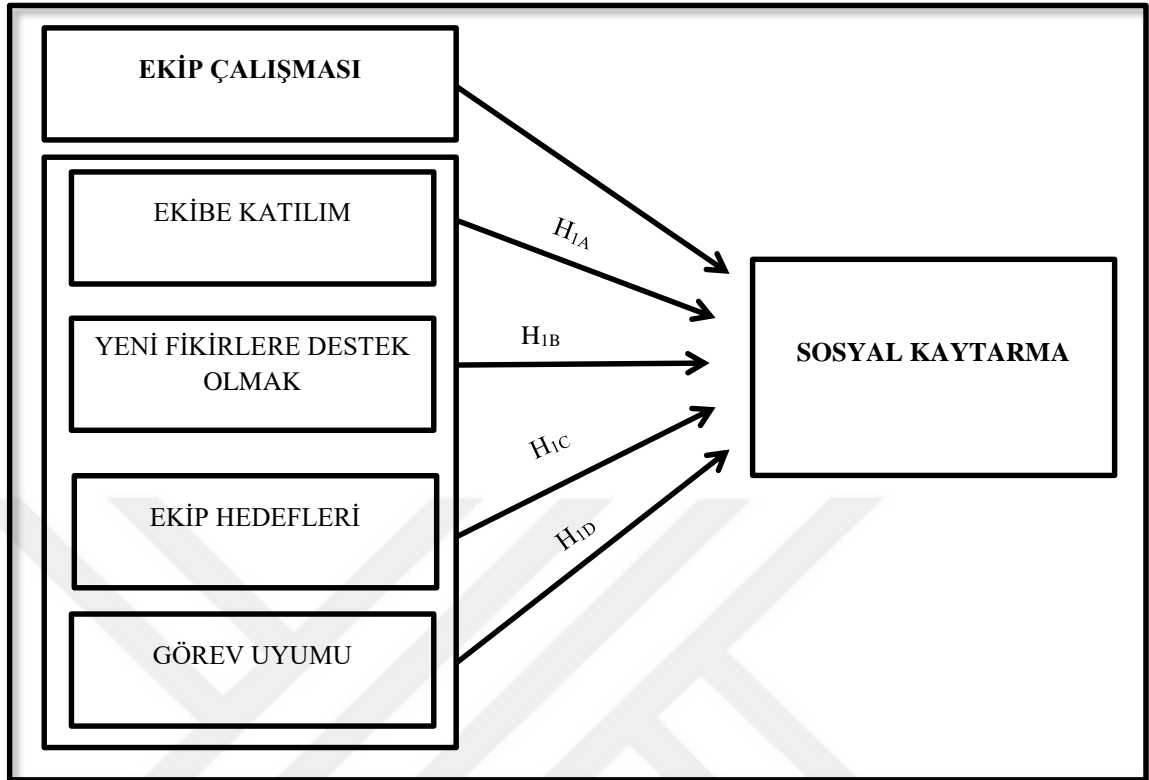
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan çalışmada kullanılmak üzere oluşturulmuş olan model ve bu model temel alınarak oluşturulan hipotezler hakkında bilgi verilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli kurulurken ekip çalışmasının alt boyutları olan ekibe katılım, yeni fikirlere destek olmak, ekip hedefleri, görev uyumu ve sosyal kaytarma davranışı arasındaki etkiyi ortaya koymaya yönelik olarak çalışılmıştır.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda ekip çalışması ve boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisine yönelik olarak oluşturulmuş model Şekil 3.1’ de yer almaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilecek olan hipotezler kurulurken, teoride daha önce test edilen değişkenlere ait çalışmalar incelenerek aşağıda kısaca ele alınmıştır. Kesen (2015), çalışmasında psikolojik güçlendirme ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki etkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin boyutu olan anlamlılığın sosyal kaytarmayı negatif ve anlamlı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Taner ve İştin (2017), Liden ve arkadaşlarının 2004 yılında sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş oldukları araştırmalarında; görevde bağlılığın yüksek olduğu durumda grupta bulunan bireylerin bazılarının çabalarını azaltabildiği; görevde

bağlılığın düşük olduğunda ise aksine bazı bireylerin çabalarının artırabildiği sonucundan hareketle görevde birbirine bağlılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Üniversite öğrencilerinin grup çalışmalarında sosyal kaytarma davranışlarına ilişkin görüşlerini inceleyen bir çalışma yapan Büyükgöze ve Demirkasımioğlu (2018) ise öğrencilerin diledikleri çalışma grubuna dahil olduklarında kaytarma davranışının ortaya çıkmasının azalacağını ifade etmişlerdir.

Aydemir ve Keleş (2019) Lider davranışlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini otel işletmelerinde incelemişlerdir. Liderlik davranışlarının sosyal kaytarma davranışını azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın modeli ve daha önce yapılmış olan araştırmalar doğrultusunda ekip çalışması ve boyutlarının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

- H₁:** Ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{1a}:** Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan görev uyumunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{1b}:** Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan ekip hedeflerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{1c}:** Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan yeni fikirlere destek olmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.
- H_{1d}:** Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan ekibe katılımın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen demografik değişkenler doğrultusunda tanımlayıcı istatistik bulguları, faktör analizi ve güvenilirlik sonuçları T- Testi ve ANOVA testi sonuçları, korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları doğrultusunda yorumlanmakta ve yapılan analizler özetlenmeye çalışılmıştır.

3.4.1. Demografik Değişkenlere İlişki Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasına katılım sağlayan 217 banka çalışanın demografik değişkenlerine ait istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Anket çalışmasına katılım sağlayan çalışanlara ait demografik özellikler Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Anket Çalışmasına Katılan Çalışanlara Ait Demografik Değişkenler

DEĞİŞKEN	N	%
Cinsiyet		
Kadın	71	%32,7
Erkek	146	%67,3
Toplam	217	100,0
Yaş		
18-25	7	%3,2
26-33	94	%43,3
34-41	84	%38,7
42+	32	%14,7
Toplam	217	100,0
Medeni Durum		
Evli	159	%73,3
Bekar	58	%26,7
Toplam	217	100,0
Eğitim Seviyesi		
Lise	25	%11,5
Önlisans	11	%5,1
Lisans	165	%76,0
Yüksek Lisans	16	%7,4
Toplam	217	100,0
Çalışma Süresi		
1 Yıdan Az	7	%3,2
1-4 Yıl	31	%14,3
5-8 Yıl	65	%30,0
9-12 Yıl	39	%18,0
13-16 Yıl	40	%18,4
16 Yıl Ve Üzeri	35	%16,1
Toplam	217	100,0
Pozisyon		
Müdür	17	%7,8
Uzman	11	%5,1
Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	%12,4
Operasyon Servis Sorumlusu	27	%12,4
Portföy Yöneticisi	26	%12,0
Gişe Memuru	34	%15,7
Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	%19,8
Güvenlik	28	%12,9
Diğer	4	%1,8
Toplam	217	100,0

Tablo 3.1'e bakıldığında; ankete katılım sağlayan bireylerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgularda %32,70'lik (71 kişi) kısmının kadınlardan, %67,30'luk (146 kişi) kısmının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1'e bakıldığında; ankete katılan bireylerin yaş değişkenine ilişkin bulgularda ankete katılanların %3,2'lik (7 kişi) kısmının 18-25 yaş aralığında, %48,3'lük (94) kısmının 26-33 yaş aralığında, %38,7'lik (84 kişi) kısmının 34-41 yaş aralığında, %14,7'lik (32 kişi) kısmının 42 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1'e bakıldığında, ankete katılan bireylerin medeni hal değişkenine ilişkin bulgularda, %73,3' lük (159 kişi) kısmının evli, %26,7'lik (58 kişi) kısmının ise bekar bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1'e bakıldığında, ankete katılan bireylerin eğitim seviyesi değişkenine ilişkin bulgularda, %11,5'luk (25 kişi) kısmının lise mezunu, %5,1'lik (11 kişi) kısmının ön lisans mezunu, %76,0'luk (165 kişi) kısmının lisans mezunu ve %7,4'lük (16 kişi) kısmının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1'e bakıldığında, ankete katılım sağlayan bireylerin bankada çalışma süreleri değişkenine ilişkin bulgularda, %3,2'lik (7 kişi) kısmının 1 yıldan az, %14-3'lük (31) kısmının 1-4 yıl arası, %30,0'lik (65 kişi) kısmının 5-8 yıl arası %18,0'lik (39 kişi) kısmının 9-12 yıl arası, %18,4' lük (40 kişi) kısmının 13- 16 yıl arası, %16,10'luk (35 kişi) kısmının 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.1'e bakıldığında, ankete katılan bireylerin pozisyon değişkenine ilişkin bulgularda, %7,8'lik (17) kısmının müdürlerden, %5,1'lik (11 kişi) kısmının uzmanlardan, %12,4'lük kısmının (27 kişi) kobi müşteri ilişkileri yöneticilerinden, %12,4' lük kısmının (27 kişi) operasyon servis sorumlularından, %12,0'lik (26 kişi) kısmının portföy yöneticilerinden, %15,7'lik (34 kişi) kısmının gişe memurlarından, %19,8'lik (43 kişi) kısmının bireysel müşteri temsilcilerinden, %12,9'luk (28 kişi) kısmının güvenlik personelinden, %1,8'lik (4 kişi) kısmının ise diğer pozisyonlarda görev alan bireylerden oluştuğu görülmektedir.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Yapılan araştırmada ekip iklimi envanteri ve sosyal kaytarma ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek üzere güvenilirlik analizi

yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik (Cronbach's Alpha değerleri) katsayılarının 0 ile 1 arasında değerler aldığı görülmektedir. Her iki ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her iki ifade grubunun da güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır.

Ekip iklimi envanteri 4 boyut ve 38 değişkenden oluşmakta, sosyal kaytarma ölçeği ise tek boyut 10 değişkenden oluşmaktadır.

Literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların genelinde Cronbach's Alpha katsayısı belirli kriterler doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu kriterleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 18):

- $0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil.
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte.
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir.
- $0,80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte.

3.4.2.1. Ekip Çalışması İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde ekip çalışması ve boyutları güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Ekip çalışması ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçları Tablo 3.2'de görülmektedir.

Tablo 3.2: Ekip Çalışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	CRONBACH ALPHA DEĞERİ	İFADE SAYISI
EKİP ÇALIŞMASI	0,96	34
Görev Uyumu Boyutu	0,94	7
Ekip Hedefleri Boyutu	0,95	11
Yeni Fikirlerle Destek Olmak Boyutu	0,92	8
Ekibe Katılım Boyutu	0,86	8

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere ekip çalışması ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda; ekip çalışmasının Cronbach's Alpha Değeri 0,96 ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Ekip çalışması alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda; görev uyumu boyutunun, Cronbach's Alpha Değeri, 0,94, ekip hedefleri boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,95, yeni fikirlerle destek olmak boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,92 ve

ekibe katılım boyutunun Cronbach's Alpha Değeri ise 0,86 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre boyutların oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada kullanılmış olan ekip çalışması ölçeğinin faktör yapısı belirlenmek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. Ekip çalışması ölçeğine ilişkin faktör analizi Tablo 3.3'de görülmektedir.

Tablo 3.3: Ekip Çalışması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
Ekip Hedefleri			
Sizce bu hedefler ne ölçüde gerçekçi ve gerçekleştirilebilir?	0,84		
Sizce bu hedefler ekibe ne kadar değer katıyor?	0,83		
Sizce ekibinizin hedeflerine ne ölçüde ulaşılabilir?	0,82		
Bunların ne ölçüde yararlı ve uygun hedefler olduğunu düşünüyorsunuz?	0,82		
Bu hedeflerin toplumun daha geniş kesimleri için ne kadar değerli olduğunu düşünüyorsunuz?	0,8		
Bu hedeflerin sizin için ne kadar değerli olduğunu düşünüyorsunuz?	0,79	0,95	5,25
Bu hedeflerle ne kadar uzlaşıyorsunuz?	0,77		
Sizce ekibiniz üyeleri bu hedeflere ne ölçüde bağlıdır?	0,75		
Sizce diğer ekip üyeleri bu hedeflere ne ölçüde katılıyor?	0,73		
Sizce ekibinizin hedefleri, ekibin diğer üyeleri tarafından ne ölçüde anlaşılıyor?	0,71		
Ekibinizin hedeflerinin ne olduğu konusunda ne kadar eminsiniz?	0,65		
Yeni Fikirlerle Destek Olmak			
Ekip üyeleri yeni fikirler ve onların uygulamaları için pratik destek sağlar.	0,79		
Bu ekipteki insanlar her zaman sorunlara yeni bakış açıları arar.	0,76		
Bu ekip değişime açık ve duyarlıdır.	0,74		
Yeni fikirler geliştirilmesine yardım edilir.	0,73		
Bu ekipte yeni fikirler geliştirmek için gereken zamanı ayırırız.	0,66	0,92	11,246
Ekibin üyeleri, yeni fikirlerin uygulanmasına yardımcı olacak kaynakları sağlar ve paylaşır.	0,66		
Ekipteki insanlar yeni fikirler geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olmak için iş birliği yapar.	0,65		
Bu ekip her zaman yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.	0,64		
Görev Uyumunu			
Ekip üyeleri arasında ekibin en yüksek performans standartlarına ulaşması gerektiğine dair gerçek bir istek var mı?	0,72		
Siz ve ekip arkadaşlarınız, daha yüksek bir çalışma standardını sürdürmek için birbirinizi izliyor musunuz?	0,71	0,94	4,172
Ekip meslektaşlarınız (arkadaşlarınız) size işi en iyi şekilde yapabilmemiz için yararlı fikirler ve pratik yardım sağlıyor mu?	0,71		
Ekip üyeleri, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıklı mıdır?	0,7		

Tablo 3.3: (Devam) Ekip Çalışması Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ekip mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için yapılan işin potansiyel zayıflıklarını eleştirel olarak değerlendiriyor mu?	0,69		
Ekibin, ekip olarak mükemmellik elde etmek için üyelerin karşılamaya çalıştıkları açık kriterleri var mı?	0,63		
Ekip üyeleri, mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini esas alıyor mu?	0,63		
Ekibe Katılım			
Sıklıkla etkileşimde bulunuyoruz.	0,69		
Ekip olarak birbirimizle iletişim halindeyiz.	0,66		
Bilgileri kendimize saklamak yerine genellikle ekip içinde paylaşıyoruz.	0,66		
Ekipte herkes birbirinden etkilenmektedir.	0,65	0,86	45,782
Hepimiz "Bu işte beraberiz" tutumuna sahibiz.	0,63		
İnsanlar işe ilişkin konular hakkında birbirlerini bilgilendirir.	0,62		
Birbirimizle düzenli aralıklarla temas kuruyoruz.	0,57		
Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	0,56		
Toplam Açıklanan Varyans: 66,450			

Tablo 3.3' de görüldüğü üzere yapılmış olan faktör analizi sonucunda ifadeler 4 faktör altında toplanmaktadır. Düşük faktör yükünden dolayı 6. ve 12. ifadeler literatüre uygun faktörleşmediği içinde 7. ve 10. ifadeler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ortaya çıkan 4 faktör, toplam varyansın %66' sını açıklamaktadır.

Yapılan araştırmada verilerin anlamlılığını ortaya koyan, küresellik derecesini belirten KMO ve Bartlett's Testi Tablo 3.4' de görülmektedir.

Tablo 3.4: Ekip Çalışmasına İlişkin KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett's Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü (KMO)	0,95
Küresellik Testi	
Ki- Kare değeri	6269,876
Df (Serbestlik Derecesi)	630
Sig. (Anlamlılık)	,000

Ekip çalışmasının alt boyutlarına ilişkin yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,95 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı (χ^2)= 6269,876 olduğu görülmektedir.

3.4.2.2. Sosyal Kaytarma Ölçeğine İçin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde Sosyal Kaytarma ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sosyal Kaytarma ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.5’de görülmektedir:

Tablo 3.5: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	CRONBACH ALPHA DEĞERİ	İFADE SAYISI
SOSYAL KAYTARMA	0,89	9

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere sosyal kaytarma güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha Değeri 0,89 ve ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan sosyal kaytarma ölçeğinin faktör yapısı belirlenmek üzere faktör analizine tabi tutulmuştur. Sosyal kaytarma ölçeğine ilişkin faktör analizi Tablo 3.6’ de görülmektedir.

Tablo 3.6: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü
Sosyal Kaytarma	
Müşteri hizmeti faaliyetlerini, mevcut olan diğer çalışanlara bırakır.	0,82
Diğer çalışanlar mevcut işi yapmak için etraftalarsa işi hafife alır.	0,75
Çalışanlar- müşterilere hizmet vermek için başka çalışanlar varsa- müşterilere yardımcı olmak için daha az zaman harcarlar.	0,75
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan bazıları, çalışma grubunun diğer üyelerinden daha az çaba gösterir.	0,74
Çalışanlar işte üzerine düşen görevleri yerine getirmezler.	0,74
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, günlük işlerini yapmaktan mümkün olduğunca kaçınır.	0,72
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, iş yapan başka çalışanlar varsa iş için daha az çaba sarf ederler.	0,72
Bunu yapmak için başka bir çalışanın mevcut olması halinde müşteri ile ilgilenme olasılığı daha düşüktür.	0,66
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, üzerine alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara bırakır.	0,64
Toplam Açıklanan Varyans: %53.19’	

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere yapılmış olan faktör analizi sonucunda ifadeler tek faktör altında toplanmaktadır. Faktör analizi sonucunda düşük faktör yükünden dolayı 7. ifade analizin kapsamı dışında bırakılmıştır. Ortaya çıkan tek faktör, toplam varyansın %53.19’unu açıklamaktadır.

Yapılan araştırmada verilerin anlamlılığını ortaya koymak üzere, küresellik derecesini ortaya koyan KMO ve Bartlett's Testi Tablo 3.7'de görölmektedir

Tablo 3.7: Sosyal Kaytarma Ölçeğine İlişkin KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Bartlett's Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Örnekeleme Yeterlilik Ölçüsü (KMO)		0,88
Küresellik Testi	Ki- Kare değeri	903,227
	Df (Serbestlik Derecesi)	36
	Sig. (Anlamlılık)	,000

Tablo 3.7'de yapılan analiz sonucu örneklemin yeterlilik ölçüsünün 0,88 olduğu görölmektedir. Mevcut oranın 1' e yakın olması örneklemin iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Bartlett's Test sonucunda ise anlamlılık değeri 0,000 ($p < 0,005$) olduğu görölmektedir, bu değeri ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4.3. Demografik Değişkenler Açısından “t Testi” ve “ANOVA” Testine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, pozisyon) ekip çalışması ve boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan “t Testi” ve “ANOVA” testi sonuçlarına ait bulgular yer almaktadır.

3.4.3.1. “t Testi” Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile ekip çalışması ve boyutları, sosyal kaytarma arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı doğrultusunda “t Testi” sonuçları Tablo 3.8 ve 3.9'da göröldüğu gibidir. Anket çalışmasına katılan bireylerin cinsiyetlerine ilişkin “t Testi” sonuçları tablo 3.8' da görölmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin “t Testi” Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P	Sonuç																																																														
Görev Uyum	Kadın	71	5,37	0,94	0,63	0,53	Red																																																														
	Erkek	146	5,28	1,24				Ekip Hedefleri	Kadın	71	5,04	1,02	-0,38	0,70	Red		Erkek	146	5,10	1,23	Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Kadın	71	4,02	0,68	0,06	0,95	Red		Erkek	146	4,01	0,66	Ekibe Katılım	Kadın	71	4,29	0,58	0,97	0,33	Red		Erkek	146	4,21	0,64	Sosyal Kaytarma	Kadın	71	2,83	0,86	-0,07	0,94	Red		Erkek	146	2,84	0,89	Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red		Erkek
Ekip Hedefleri	Kadın	71	5,04	1,02	-0,38	0,70	Red																																																														
	Erkek	146	5,10	1,23				Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Kadın	71	4,02	0,68	0,06	0,95	Red		Erkek	146	4,01	0,66	Ekibe Katılım	Kadın	71	4,29	0,58	0,97	0,33	Red		Erkek	146	4,21	0,64	Sosyal Kaytarma	Kadın	71	2,83	0,86	-0,07	0,94	Red		Erkek	146	2,84	0,89	Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red		Erkek	146	4,67	0,81										
Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Kadın	71	4,02	0,68	0,06	0,95	Red																																																														
	Erkek	146	4,01	0,66				Ekibe Katılım	Kadın	71	4,29	0,58	0,97	0,33	Red		Erkek	146	4,21	0,64	Sosyal Kaytarma	Kadın	71	2,83	0,86	-0,07	0,94	Red		Erkek	146	2,84	0,89	Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red		Erkek	146	4,67	0,81																							
Ekibe Katılım	Kadın	71	4,29	0,58	0,97	0,33	Red																																																														
	Erkek	146	4,21	0,64				Sosyal Kaytarma	Kadın	71	2,83	0,86	-0,07	0,94	Red		Erkek	146	2,84	0,89	Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red		Erkek	146	4,67	0,81																																				
Sosyal Kaytarma	Kadın	71	2,83	0,86	-0,07	0,94	Red																																																														
	Erkek	146	2,84	0,89				Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red		Erkek	146	4,67	0,81																																																	
Ekip Çalışması	Kadın	71	4,69	0,69	0,20	0,84	Red																																																														
	Erkek	146	4,67	0,81																																																																	

Yapılmış olan “t Testi” sonuçlarına göre görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ve sosyal kaytarma değişkenleri ile ankete katılan bireylerin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ortaya çıkmış olan bu sonuçlara göre hem kadın hem de erkek çalışanların ekip çalışması ve sosyal kaytarma davranışlarının aynı düzeyde olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Anket çalışmasına katılan bireylerin medeni durumlarına ilişkin “t Testi” sonuçları Tablo 3.9’da görüldüğü şekildedir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin “t Testi” Sonuçları

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P	Sonuç																																																														
Görev Uyum	Evli	159,00	5,28	1,12	-0,55	0,58	Red																																																														
	Bekar	58,00	5,38	1,23				Ekip Hedefleri	Evli	159,00	5,06	1,15	-0,57	0,57	Red		Bekar	58,00	5,16	1,22	Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Evli	159,00	3,97	0,64	-1,51	0,13	Red		Bekar	58,00	4,13	0,73	Ekibe Katılım	Evli	159,00	4,19	0,64	-1,78	0,08	Red		Bekar	58,00	4,35	0,57	Sosyal Kaytarma	Evli	159,00	2,86	0,88	0,83	0,41	Red		Bekar	58,00	2,75	0,87	Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red		Bekar
Ekip Hedefleri	Evli	159,00	5,06	1,15	-0,57	0,57	Red																																																														
	Bekar	58,00	5,16	1,22				Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Evli	159,00	3,97	0,64	-1,51	0,13	Red		Bekar	58,00	4,13	0,73	Ekibe Katılım	Evli	159,00	4,19	0,64	-1,78	0,08	Red		Bekar	58,00	4,35	0,57	Sosyal Kaytarma	Evli	159,00	2,86	0,88	0,83	0,41	Red		Bekar	58,00	2,75	0,87	Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red		Bekar	58,00	4,77	0,80										
Yeni Fikirlerle Destek Olmak	Evli	159,00	3,97	0,64	-1,51	0,13	Red																																																														
	Bekar	58,00	4,13	0,73				Ekibe Katılım	Evli	159,00	4,19	0,64	-1,78	0,08	Red		Bekar	58,00	4,35	0,57	Sosyal Kaytarma	Evli	159,00	2,86	0,88	0,83	0,41	Red		Bekar	58,00	2,75	0,87	Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red		Bekar	58,00	4,77	0,80																							
Ekibe Katılım	Evli	159,00	4,19	0,64	-1,78	0,08	Red																																																														
	Bekar	58,00	4,35	0,57				Sosyal Kaytarma	Evli	159,00	2,86	0,88	0,83	0,41	Red		Bekar	58,00	2,75	0,87	Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red		Bekar	58,00	4,77	0,80																																				
Sosyal Kaytarma	Evli	159,00	2,86	0,88	0,83	0,41	Red																																																														
	Bekar	58,00	2,75	0,87				Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red		Bekar	58,00	4,77	0,80																																																	
Ekip Çalışması	Evli	159,00	4,64	0,76	-1,08	0,28	Red																																																														
	Bekar	58,00	4,77	0,80																																																																	

Yapılmış olan “t Testi” sonuçlarına göre ekip çalışması ve alt boyutları olan; görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ve sosyal kaytarma değişkenleri ile ankete katılan bireylerin medeni hal değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda hem evli hem de bekar çalışanların ekip çalışması ve sosyal kaytarma düzeylerinin aynı olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.4.3.2. “ANOVA” Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Ankete katılım sağlayan bireylerin yaş, eğitim seviyesi, bankada çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri ile ekip çalışması ve alt boyutları, sosyal kaytarma arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 3.10, 3.11, 3.12 ve 3.13’de görüldüğü şekildedir.

Ankete katılan bireylerin yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.10’da görülmektedir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	F	P	Sonuç
Görev Uyumu	18-25	7	5,51	0,83	0,48	Red
	26-33	94	5,26			
	34-41	84	5,24			
	42+	32	5,58			
	Toplam	217	5,31			
Ekip Hedefleri	18-25	7	5,91	2,74	0,04	Red
	26-33	94	4,89			
	34-41	84	5,12			
	42+	32	5,37			
	Toplam	217	5,08			
Yeni Fikirlere Destek Olmak	18-25	7	4,27	0,62	0,6	Red
	26-33	94	4,00			
	34-41	84	3,97			
	42+	32	4,10			
	Toplam	217	4,01			
Ekibe Katılım	18-25	7	4,31	1,33	0,27	Red
	26-33	94	4,13			
	34-41	84	4,12			
	42+	32	4,35			
	Toplam	217	4,16			
Sosyal Kaytarma	18-25	7	2,46	1,9	0,13	Red
	26-33	94	2,92			
	34-41	84	2,92			
	42+	32	2,62			
	Toplam	217	2,86			

Tablo 3.10: (Devam) Katılımcıların Yaşlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Ekip Çalışması	18-25	7	5,07	1,85	0,14	Red
	26-33	94	4,60			
	34-41	84	4,65			
	42+	32	4,89			
	Toplam	217	4,68			

Tablo 3. 10’da görülmekte olan ANOVA testi sonuçlarına göre ekip çalışması ve alt boyutları olan, görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ve sosyal kaytarma değişkenleri ile anket çalışmasına katılan bireylerin yaş değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.11: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F	P	Sonuç
Görev Uyumu	Lise	25	5,06	0,56	0,64	Red
	Önlisans	11	5,53			
	Lisans	165	5,34			
	Yükseklisans	16	5,29			
	Toplam	217	5,31			
Ekip Hedefleri	Lise	25	4,67	1,46	0,23	Red
	Önlisans	11	4,98			
	Lisans	165	5,13			
	Yükseklisans	16	5,35			
	Toplam	217	5,08			
Yeni Fikirlere Destek Olmak	Lise	25	4,03	0,53	0,66	Red
	Önlisans	11	4,24			
	Lisans	165	3,99			
	Yükseklisans	16	4,07			
	Toplam	217	4,01			
Ekibe Katılım	Lise	25	4,04	1,03	0,38	Red
	Önlisans	11	4,20			
	Lisans	165	4,18			
	Yükseklisans	16	4,21			
	Toplam	217	4,16			
Sosyal Kaytarma	Lise	25	2,76	1,23	0,3	Red
	Önlisans	11	2,72			
	Lisans	165	2,85			
	Yükseklisans	16	3,24			
	Toplam	217	2,86			
Ekip Çalışması	Lise	25	4,45	0,91	0,44	Red
	Önlisans	11	4,76			
	Lisans	165	4,70			
	Yükseklisans	16	4,77			
	Toplam	217	4,68			

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine ilişkin değişken ile, ekip çalışması ve alt boyutları; görev uyumu, ekip hedefleri, yeni

fikirlere destek olmak, ekibe katılım ile sosyal kaytarma değişkenleri ile arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.12: Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	P	Sonuç
Görev Uyumu	1-	7	5,76	2,15	0,06	Red
	1--4	31	4,96			
	5--8	65	5,27			
	9--12	39	5,44			
	13-16	40	5,08			
	16+	35	5,72			
	Toplam	217	5,31			
Ekip Hedefleri	1-	7	5,95	3,4	0,01	Kabul
	1--4	31	4,61			
	5--8	65	5,01			
	9--12	39	5,16			
	13-16	40	4,91			
	16+	35	5,56			
	Toplam	217	5,08			
Yeni Fikirlere Destek Olmak	1-	7	4,52	2,51	0,03	Red
	1-4	31	3,80			
	5-8	65	4,01			
	9-12	39	4,04			
	13-16	40	3,88			
	16+	35	4,23			
	Toplam	217	4,01			
Ekibe Katılım	1-	7	4,17	2,12	0,06	Red
	1-4	31	3,91			
	5-8	65	4,15			
	9-12	39	4,21			
	13-16	40	4,13			
	16+	35	4,40			
	Toplam	217	4,16			
Sosyal Kaytarma	1-	7	2,61	1,72	0,13	Red
	1-4	31	2,84			
	5-8	65	3,01			
	9-12	39	2,79			
	13-16	40	3,01			
	16+	35	2,58			
	Toplam	217	2,86			
Ekip Çalışması	1-	7	5,14	3,6	0	Kabul
	1-4	31	4,35			
	5-8	65	4,65			
	9-12	39	4,74			
	13-16	40	4,54			
	16+	35	5,02			
	Toplam	217	4,68			

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre görev uyumu, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ve sosyal kaytarma değişkenleri ile anket çalışmasına katılan bireylerin çalışma süreleri değişkeni arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Ekip hedefleri ve ekip çalışması değişkenlerinin çalışma süresi değişkeni ile arasında anlamlı ($p<0,05$) bir farklılık olduğu görülmektedir. Ekip hedefleri değişkenine ilişkin Post Hoc testi ile ayrıntılar Tablo 3.13’de görülmektedir.

Tablo 3.13: Ekip Hedefleri ile Çalışma Süresi Değişkenlerine İlişkin Post Hoc Testi

Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	N	Std. Hata	P
Ekip Hedefleri	1 yıldan Az	1-4 yıl	31	0,47	0,06
		5-8 yıl	65	0,45	0,31
		9-12 yıl	39	0,47	0,54
		13- 16 yıl	40	0,46	0,23
		16 yıl üzeri	35	0,47	0,96
	1-4 yıl	1 yıldan az	7	0,47	0,06
		5-8 yıl	65	0,25	0,59
		9-12 yıl	39	0,27	0,34
		13-16 yıl	40	0,27	0,88
		16 yıl üzeri	35	0,28	0,01
	5-8 yıl	1 yıldan az	7	0,45	0,31
		1-4 yıl	31	0,25	0,59
		9-12 yıl	39	0,23	0,99
		13- 16 yıl	40	0,23	1,00
		16 yıl üzeri	35	0,24	0,19
	9-12 yıl	1 yıldan az	7	0,47	0,54
		1-4 yıl	31	0,27	0,34
		5-8 yıl	65	0,23	0,99
		13- 16 yıl	40	0,26	0,92
		16 yıl üzeri	35	0,26	0,65
	13- 16 yıl	1 yıldan az	7	0,46	0,23
		1-4 yıl	31	0,27	0,88
		5-8 yıl	65	0,23	1,00
		9-12 yıl	39	0,26	0,92
		16 yıl üzeri	35	0,26	0,13
	16 yıl üzeri	1 yıldan az	7	0,47	0,96
		1-4 yıl	31	0,28	0,01
		5-8 yıl	65	0,24	0,19
9-12 yıl		39	0,26	0,65	
		13-16 yıl	40	0,26	0,13

Yapılan Post Hoc analizi sonucunda 1-4 yıl ($p=0,01$) ve 16 yıl üzeri ($p=0,01$) çalışma süresi olan bireyler ile ekip çalışmasının alt boyutu olan ekip hedefleri değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu Tablo 3.13' de görülmektedir. Yapılan analiz %95 güven aralığında olduğundan dolayı fark anlamlı olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışma süresi olan bireylerin ekip hedeflerine verdikleri önemin diğer çalışma süresine sahip olan bireylere oranla daha fazla olması beklenmektedir.

1-4 yıl arası süredir bankada faaliyette bulunan bireylerin ekip hedeflerine verdikleri önemin, diğer sürelerde bulunan bireylere göre daha fazla olmasının sebebi olarak, ekibe yeni dahil olmuş olmaları ve faaliyette buldukları ekibe adapte olma çabalarından kaynaklı olarak daha fazla ekip hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür.

16 yıl ve üzeri süredir aynı ekip içerisinde bulunan bireyler genellikle banka müdürü, uzman ve operasyon servis sorumlusu pozisyonunda olduklarından ekibin hedefleri onlar için diğer pozisyonlarda olan bireylere göre daha fazla önem taşımaktadır.

Ekip çalışması değişkenine ilişkin yapılmış olan Post Hoc Testi sonuçları ile ayrıntılar Tablo 3.14'de görülmektedir.

Tablo 3.14: Ekip Çalışması ile Çalışma Süresi Değişkenlerine İlişkin Post Hoc Testi

Değişken	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	N	Std. Hata	P
Ekip Çalışması	1 Yıdan Az	1-4 yıl	31	0,31	0,12
		5-8 yıl	65	0,30	0,55
		9-12 yıl	39	0,31	0,78
		13- 16 yıl	40	0,31	0,37
		16 yıl üzeri	35	0,31	1,00
	1-4 Yıl	1 yıldan az	7	0,31	0,12
		5-8 yıl	65	0,16	0,44
		9-12 yıl	39	0,18	0,25
		13-16 yıl	40	0,18	0,88
		16 yıl üzeri	35	0,18	0,00
	5-8 yıl	1 yıldan az	7	0,30	0,55
		1-4 yıl	31	0,16	0,44
		9-12 yıl	39	0,15	0,99
		13- 16 yıl	40	0,15	0,98
		16 yıl üzeri	35	0,16	0,16
	9-12 yıl	1 yıldan az	7	0,31	0,78
		1-4 yıl	31	0,18	0,25
		5-8 yıl	65	0,15	0,99
		13- 16 yıl	40	0,17	0,85
		16 yıl üzeri	35	0,17	0,58
13- 16 yıl	1 yıldan az	7	0,31	0,37	
	1-4 yıl	31	0,18	0,88	
	5-8 yıl	65	0,15	0,98	
	9-12 yıl	39	0,17	0,85	
	16 yıl üzeri	35	0,17	0,07	
16 yıl üzeri	1 yıldan az	7	0,31	1,00	
	1-4 yıl	31	0,18	0,00	
	5-8 yıl	65	0,16	0,16	
	9-12 yıl	39	0,17	0,58	
	13-16 yıl	40	0,17	0,07	

Tablo 3. 14’de Post Hoc analizi sonucunda 1-4 yıl ($p=0,00$) ve 16 yıl üzeri ($p=0,00$) çalışma süresi olan bireyler ile ekip çalışmasının boyutu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu Tablo 3.14’de görülmektedir. Yapılan analiz %95 güven aralığında olduğu için fark anlamlı olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışma süresi olan bireylerin ekip çalışmasına olan eğilimlerinin, diğer çalışma süresine sahip olan bireylere oranla daha fazla olması beklenmektedir.

1-4 yıl arası süredir ekip içerisinde ekip çalışması halinde faaliyette bulunan bireylerin ekip çalışmasına olan eğilimlerinin diğer çalışma süresine sahip olan bireylere göre daha fazla olmasının sebeplerinden bazıları, bireylerin kültürleri, sosyalleşme dereceleri, yetenekleri, sağlıklı bir iletişim kurmaları ve fırsatları diğer çalışma süresine sahip olan bireylere göre daha iyi değerlendirebilir olmalarıdır.

16 yıl ve üzeri süredir ekip halinde faaliyette bulunan bireylerin diğer çalışma sürelerine sahip olan bireylere göre ekip çalışması eğilimlerinin daha fazla olmasının 16 yıl ve üzeri süredir faaliyette bulunan bireylerin daha çok lider pozisyonlarında olmaları ve bundan kaynaklı olarak daha çok tecrübeye ve bilgi düzeyine sahip olmaları, karşılıklı olarak sorumluluk almanın daha çok bilincinde olmaları ve ekip hedeflerinin onlar için daha önemli olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.15’de ankete katılan bireylerin pozisyonlarına ilişkin ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.15: Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Pozisyon	N	Ortalama	F	P	Sonuç
Görev Uyumu	Müdür	17	5,53	0,72	0,67	Red
	Uzman	11	5,60			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	5,44			
	Operasyon Servis Sorumlusu	27	5,17			
	Portföy Yöneticisi	26	5,48			
	Gişe Memuru	34	4,99			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	5,37			
	Güvenlik	28	5,27			
	Diğer	4	4,96			
	Toplam	217	5,31			
Ekip Hedefleri	Müdür	17	5,87	1,67	0,11	Red
	Uzman	11	5,26			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	5,02			
	Operasyon Servis Sorumlusu	27	5,19			
	Portföy Yöneticisi	26	5,30			
	Gişe Memuru	34	4,88			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	4,82			
	Güvenlik	28	5,00			
	Diğer	4	4,66			
	Toplam	217	5,08			
Yeni Fikirlere Destek	Müdür	17	4,04	0,85	0,56	Red
	Uzman	11	4,07			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	4,11			
	Operasyon Servis	27	3,88			

Tablo 3.15: (Devam) Katılımcıların Pozisyonlarına İlişkin ANOVA Testi

	Sorumlusu					
	Portföy Yöneticisi	26	4,13			
	Gişe Memuru	34	3,81			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	4,03			
	Güvenlik	28	4,07			
	Diğer	4	4,34			
	Toplam	217	4,01			
	Müdür	17	4,46			
	Uzman	11	4,08			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	4,27			
	Operasyon Servis Sorumlusu	27	4,21			
Ekibe Katılım	Portföy Yöneticisi	26	4,29	1,57	0,14	Red
	Gişe Memuru	34	3,99			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	4,12			
	Güvenlik	28	4,04			
	Diğer	4	4,10			
	Toplam	217	4,16			
	Müdür	17	2,52			
	Uzman	11	2,70			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	2,82			
	Operasyon Servis Sorumlusu	27	2,92			
Sosyal Kaytarma	Portföy Yöneticisi	26	3,00	1,45	0,18	Red
	Gişe Memuru	34	3,11			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	2,93			
	Güvenlik	28	2,56			
	Diğer	4	3,13			
	Toplam	217	2,86			
	Müdür	17	5,05			
	Uzman	11	4,78			
	Kobi Müşteri İlişkileri Yöneticisi	27	4,74			
	Operasyon Servis Sorumlusu	27	4,67			
Ekip Çalışması	Portföy Yöneticisi	26	4,84	1,16	0,32	Red
	Gişe Memuru	34	4,46			
	Bireysel Müşteri Temsilcisi	43	4,60			
	Güvenlik	28	4,62			
	Diğer	4	4,46			
	Toplam	217	4,68			

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere ankete katılan bireylerin pozisyonlarına ilişkin değişken ile, ekip çalışması ve alt boyutları; görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ile sosyal kaytarma değişkenleri ile arasında anlamlı ($p>0,05$) bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırma doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

3.4.4.1. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Korelasyon iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, düzeyini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 255). Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı “-1” ile “+1” arasında değişiklik gösteren değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının “+1” e yaklaşması değişkenler arasındaki ilişkinin “güçlü bir doğrusal ilişki” olduğunu, “-1” e yaklaşması, “zayıf bir doğrusal ilişki” olduğunu, “ $\pm 0,5$ ” e yakın olması ise “orta kuvvetli bir doğrusal ilişki” olduğunu ifade etmektedir (Uzgören, 2012: 350- 352).

Korelasyon katsayısının gücünü ifade etmek üzere kullanılan kriterler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Büyüköztürk 2012: 31- 33):

- 0.30 Zayıf Düzeyde İlişki
- 0.30- 0.70 Orta Düzeyde İlişki
- 0.70- 1.00 Yüksek Düzeyde İlişki

Ekip çalışması ve boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.16’ da görülmektedir.

Tablo 3.16: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon						
N=217	Ekip Çalışması	Sosyal Kaytarma	Görev Uyumu	Ekip Hedefleri	Yeni Fikirlere Destek Olmak	Ekibe Katılım
Ekip Çalışması	1,00	-0,41**	0,88**	0,87**	0,81**	0,71**
Sosyal Kaytarma		1,00	-0,38**	-0,32**	-0,33**	-0,37**
Görev Uyumu			1,00	0,64**	0,73**	0,60**
Ekip Hedefleri				1,00	0,53**	0,41**
Yeni Fikirlere Destek Olmak					1,00	0,65**
Ekibe Katılım						1,00

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2- uçlu).

Tablo 3.16’da ekip çalışması ve sosyal kaytarma değişkenleri arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılmış olan Korelasyon analizi sonuçlarına göre Korelasyon katsayılarının almış olduğu değer ve anlam düzeyleri görülmektedir.

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi Korelasyon analizi sonuçlarına göre ekip çalışması ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının almış olduğu değer ‘-0,41’ olarak belirlenmiştir. Yani ekip çalışması ve sosyal kaytarma değişkenleri arasında negatif yönde, anlamlı ve ortay düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ekip çalışması seviyesi artış gösterdikçe sosyal kaytarma davranışının azaldığı görülmektedir.

Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan görev uyumu ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının aldığı değer ‘-0,38’ olarak belirlenmiştir. Yani görev uyumu ve sosyal kaytarma değişkenleri arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Görev uyumunun artmasının sosyal kaytarma davranışında azalmaya neden olduğu görülmektedir.

Ekip çalışmasının alt boyutlarından ekip hedefleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının almış olduğu değerinin ‘-0,32’ olduğu görülmektedir. Yani ekip hedefleri ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ekip hedeflerinin taşıdığı önemin artması sosyal kaytarma davranışını azalttığı görülmektedir.

Ekip çalışmasının alt boyutlarından yeni fikirlere destek olmak ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan korelasyon katsayısının '-0,33' olduğu görülmektedir. Yani yeni fikirlere destek olmak ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yeni fikirlere destek olma seviyesinin artması sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır.

Ekip çalışmasının alt boyutlarından ekibe katılım ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının '-0,37' olduğu görülmektedir. Yani ekip hedefleri ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ekibe katılım derecesinin artması sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır.

Ekip çalışması ile görev uyumu boyutu arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı '0,88' olarak belirlenmiştir. Yani ekip çalışması ile görev uyumu arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ekip çalışması düzeyinin artması görev uyumunun artmasına neden olmaktadır.

Ekip çalışması ile ekip hedefleri boyutu arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayısı '0,87' olarak belirlenmiştir. Yeni ekip çalışması ile ekip hedefleri arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekip çalışması düzeyinin artması ekip hedeflerine verilen önemin artmasını sağlamaktadır.

Ekip çalışması ve yeni fikirlere destek olmak boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon katsayısı '0,81' olarak belirlenmiştir. Yani ekip çalışması ile yeni fikirlere destek olmak boyutu arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekip çalışması düzeyinin artması yeni fikirlere destek olunma düzeyini de artırmaktadır.

Ekip çalışması ve ekibe katılım boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon katsayısının '0,71' olduğu görülmektedir. Yani ekip çalışması ile ekip hedefleri arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ekip çalışması düzeyinin artması sonucunda bireylerin ekibe katılım düzeyleri de artmaktadır.

3.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Ekip çalışması ve alt boyutlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan hipotezlerle ilgili olarak regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.17: Ekip Çalışması ve Alt Boyutları ile Sosyal Kaytarma Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Ekip Çalışması ve Sosyal Kaytarma	R	R²	Std. H.	F	P
	0,41	0,17	0,80	43,63	0,00
Sabit	B	S.H	Beta	t	P
	5,03	0,34		14,92	0,00
EKİP ÇALIŞMASI	-0,47	0,07	-0,41	-6,61	0,00
SOSYAL KAYTARMA= 5,029- 0,470 (EKİP ÇALIŞMASI)					
Ekip Çalışması Alt Faktörlerinin Sosyal Kaytarmaya Etkisi	R	R²	Std. H.	F	P
	0,43	0,18	0,80	11,90	0,00
Sabit	B	S.H	Beta	t	P
	5,29	0,40		13,17	0,00
Ekip Çalışması Alt Boyutu Görev Uyumu	-0,13	0,08	-0,17	-1,64	0,10
Ekip Çalışması Alt Boyutu Ekip Hedefleri	-0,10	0,06	-0,13	-1,56	0,12
Ekip Çalışması Alt Boyutu Yeni Fikirlerle Destek Olmak	0,01	0,13	0,01	0,06	0,96
Ekip Çalışması Alt Boyutu Ekibe Katılım	-0,31	0,12	-0,22	-2,60	0,01
SOSYAL KAYTARMA=5,286- 0,31 (EKİBE KATILIM)					

Ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin ortaya konmasına yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır.

Ekip çalışmasının alt boyutları olan ekibe katılım, ekip hedefleri, görev uyumu, yeni fikirlere destek olmanın bağımsız, sosyal kaytarmanın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli %95 güven aralığında ($p=0,00<0,005$) anlamlıdır. Belirlilik katsayısı $R^2= 0,17$ olarak bulunmuş olup, sosyal kaytarma davranışındaki değişimin %17' sinin ekip çalışması tarafından açıklandığını söylemek mümkündür.

Görev uyumu, ekip hedefleri ve yeni fikirlere destek olmak alt faktörlerinin sosyal kaytarma üzerinde bir etkisinin olmadığı ancak ekibe katılım alt faktörünün sosyal kaytarma davranışını düşürdüğü belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda; **“H₁: Ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir ($p= 0,00<0,05$). Yani ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt içerisinde ekip çalışması halinde

faaliyette bulunan bireylerin sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerinin düştüğü görülebilmektedir.

“**H_{1a}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan görev uyumunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır**” hipotezi red edilmiştir ($p=0,10>0,05$). Yani görev uyumu boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde %95 güven aralığında istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

“**H_{1b}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan ekip hedeflerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır**” hipotezi red edilmiştir ($p=0,12>0,05$). Yani ekip hedefleri boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde %95 güven aralığında istatikselsel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

“**H_{1c}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan yeni fikirlere destek olmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır**” hipotezi red edilmiştir ($p=0,96>0,05$). Yani yeni fikirlere destek olmak boyutunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde %95 güven aralığında istatikselsel olarak bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

“**H_{1d}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan ekibe katılımın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır**” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,01<0,05$). Yani ekibe katılım boyutunun sosyal kaytarma üzerinde %95 güven aralığında istatikselsel olarak negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ekip çalışması halinde faaliyette bulunan bireylerin ekibe katılımlarının olması sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerini düşürmektedir.

Tablo 3.18: Hipotezlerin Genel Değerlendirme Tablosu

Hipotezler	P	Sonuç
H₁: Ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.	0,00	Kabul
H_{1a}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan görev uyumunun sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.	0,10	Red
H_{1b}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan ekip hedeflerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.	0,12	Red
H_{1c}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan yeni fikirlere destek olmanın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.	0,96	Red
H_{1d}: Ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan ekibe katılımın sosyal kaytarma davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır.	0,01	Kabul

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere H_1 ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmiş, H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri red edilmiştir. Yani ekip çalışması ve alt boyutlarından olan ekibe katılım boyutunun sosyal kaytarma üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Ancak ekip çalışmasının diğer alt boyutları olan görev uyumu, ekip hedefleri ve yeni fikirlere destek olmak boyutunun sosyal kaytarma üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın birinci bölümünde ekip çalışması, ikinci bölümünde sosyal kaytarma kavramı ile kavramın ekip çalışması üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmasının üçüncü ve son bölümünde ise ekip çalışması ve sosyal kaytarma kavramları arasındaki etkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Ekip çalışması, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda farklı bilgi ve beceri düzeyine sahip olan bireylerden oluşan çalışma grubu olarak tanımlanmaktadır. Ekip çalışması bu çalışmada ekibe katılım, yeni fikirlere destek olmak, ekip hedefleri ve görev uyumu olmak üzere 4 boyut olarak incelenmiştir. Ekip çalışması örgütlerin performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği ve olumsuz davranışların ortaya çıkmasını önlemede etkili olduğu için örgütler açısından büyük öneme sahiptir.

Sosyal kaytarma, bireylerin grup içerisinde faaliyette bulunurken göstermiş oldukları gayreti azaltma eğiliminde bulunma durumu olarak tanımlanmaktadır. Sosyal kaytarma kavramı bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Sosyal kaytarma davranışı örgütlerin ve bireylerin performans ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemesi nedeni ile örgütte istenmeyen bir davranış olmaktadır. Bireylerin kaytarma davranışında bulunmaları, kaytarmayan bireyler üzerindeki işyükünü artırarak örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple örgütler açısından oldukça tehlikeli bir davranış olarak görülmektedir.

Ekip çalışması halinde faaliyette bulunan bireyler birbirlerini tamamlar nitelikte faaliyette buldukları, kuvvetli ve sağlıklı iletişim kurdukları için sosyal kaytarma davranışı gibi olumsuz sonuçların doğmasını önleyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ekip çalışması ve boyutlarından bazıları sosyal kaytarma davranışını azaltmada önemli rol oynamaktadır.

Demografik değişkenlere ilişkin yapılan t testi sonucunda ankete katılan bireylerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile ekip çalışması ve alt boyutları ekibe katılım, yeni fikirlere destek olmak, ekip hedefleri, görev uyumu ve sosyal kaytarma değişkeni ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Demografik değişkenlere ilişkin yapılan ANOVA testi sonucunda ankete katılan bireylerin yaşı, eğitim düzeyi, pozisyon değişkenleri ile ekip çalışması ve alt boyutları, ekibe katılım, yeni fikirlere destek olmak, ekip hedefleri, görev uyumu ve sosyal kaytarma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demografik değişkenlere ilişkin yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile ekip çalışması ve ekip hedefleri alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda yapılan Post Hoc analizi sonuçlarına göre farklılığın 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri süredir çalışan bireylerde olduğu tespit edilmiştir. Yani 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışma süresi olan katılımcıların ekip hedeflerine vermiş oldukları önemin diğer çalışma süresi aralıklarına oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlere ilişkin yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile ekip çalışması değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda Post Hoc testi yapılarak bu farklılığın 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışanlarda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani 1-4 yıl arası ve 16 yıl üzeri çalışma süresine sahip olan bireylerin ekip çalışmasına olan eğilimlerinin diğer çalışma süresi aralığında bulunan bireylere oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda ekip çalışması ve alt boyutları, görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak, ekibe katılım ile sosyal kaytarma değişkeni arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani ekip çalışması düzeyinin artmasının bireylerin sosyal kaytarma davranışına olan eğilimlerini azaltması açısından önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda ekip çalışması ile alt boyutları, görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak ve ekibe katılım arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani ekip çalışması düzeyinin artmasında, görev uyumu, ekip hedefleri, yeni fikirlere destek olmak ve ekibe katılımın önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

Yapılmış regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın ana hipotezi olan “Ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerinde negatif bir etkisi vardır” kabul edilmiştir.

Yani ekip çalışması halinde faaliyette bulunması bireylerin sosyal kaytarma davranışlarına olan eğilimlerini azaltmaktadır. Araştırmanın alt hipotezlerinden olan H_{1d} “ Ekip çalışmasının alt boyutlarından olan ekibe katılımın sosyal kaytarma üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yani ekibe katılımın olması sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır.

Literatür incelendiğinde doğrudan ekip çalışması ve sosyal kaytarma arasındaki etkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmüştür. Literatürde bu konu ile doğrudan ilgili olmasa da Kesen’ in (2015) psikolojik güçlendirme ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki etkiyi incelediği araştırma, Taner ve İştin’ in (2017) görevde birbirine bağlılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma, Büyükgöze ve Demirkasımoğlu’nun (2018) üniversite öğrencilerinin grup çalışmalarında sosyal kaytarma davranışına ilişkin görüşlerini inceledikleri araştırmaların olduğu görülmektedir.

Plaks ve Higgins (2000), bireylerin ekip halinde çalışmaları durumunda ekipte bulunan bir bireyin yapmakla yükümlü olduğu görevleri yerine getirirken görev alanındaki partneri ile kıyasla daha çok çaba gösterip göstermeyeceğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda sosyal kaytarma eğiliminde bulunan ve bireysel performansı düşük olan bireylerin ekip halinde faaliyette bulduklarında ekibin diğer üyelerini örnek alarak daha çok gayret gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ilgın (2013), son zamanlarda örgütlerde ekip çalışmasının ağırlık kazanması ile sosyal kaytarmanın azaltılması gerektiğini örgütlerin başarı koşulu olarak ifade etmektedir.

Bu çalışma ile ulaşılan, ekip çalışmasının sosyal kaytarma davranışını azaltması sonucu literatürde yer alan diğer araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralandığı gibidir:

- Bu araştırma Kütahya ilinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilirliği açısından farklı il, bölge, ülke geneli veya farklı ülkelerde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı ve sonuçların karşılaştırılabilir hale geleceği düşünülmektedir.
- Bu araştırma yalnızca özel banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki araştırmalar kamu bankalarında yapılabilir.
- Bu araştırma banka sektöründen farklı sektörlerde yapılabilir.

- Çoğu zaman birbiri yerine kullanılan ve karıştırılan ekip, takım ve grup kavramları ile ilgili kavram kargaşasının ortadan kaldırılabilmesi için teorik ve uygulamalı çalışmaların artırılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.





EKLER

Ek -1: Anket Formu

Bu anket Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nde yürütülen bir yüksek lisans çalışmasında veri toplama amacıyla düzenlenmiştir. Anket, bankalarda ekip çalışması faaliyetinde bulunan bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerini ortaya koymaya yönelik olarak düzenlenmiştir. Sizlerden elde edilen bulgular tamamen gizli tutulacak üçüncü kişi, kurum ya da kurumlarca paylaşılmayacaktır. Anket bulguları ulaşmak istenen amaca doğrudan katkı sağlayacağı için vereceğiniz yanıtların doğruluğu büyük önem taşımaktadır.

Anketimize vereceğiniz destek için teşekkür ederiz.

Şeyma ÖZBUNAR

Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

Demografik Bilgi Formu

- 1) Cinsiyet:
 - Kadın
 - Erkek
- 2) Yaş:
 - 18- 25
 - 26- 33
 - 34- 41
 - 42 ve üzeri
- 3) Medeni hal:
 - Evli
 - Bekar
- 4) Eğitim düzeyi:
 - Lise
 - Ön lisans
 - Lisans
 - Yüksek Lisans
 - Doktora
- 5) Çalışma süresi (yıl):
 - Bir yıldan az
 - 1- 4 yıl
 - 5- 8 yıl
 - 9- 12 yıl
 - 13- 16 yıl
 - 16 yıl ve üzeri
- 6) Banka bünyesinde faaliyette bulunulan departman (bölüm)
 - Müdür
 - Uzman
 - KOBİ müşteri ilişkileri yöneticisi
 - Operasyon servis sorumlusu
 - Portföy yöneticisi
 - Gişe memuru
 - Bireysel müşteri temsilcisi
 - Güvenlik
 - Diğer (Belirtiniz):.....

EKİP İKLİMİ ENVANTERİ ÖLÇEĞİ

1.BÖLÜM		EKİBE KATILIM								
Bu bölüm ekibinize ne kadar katılım olduğu ile ilgilidir. Lütfen her soru için size en uygun yanıtı işaretleyiniz.										
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum						
1	2	3	4	5						
1	Bilgileri kendimize saklamak yerine genellikle ekip içinde paylaşıyoruz.					1	2	3	4	5
2	Hepimiz “ Bu işte beraberiz” tutumuna sahibiz.					1	2	3	4	5
3	Ekipte herkes birbirinden etkilenmektedir.					1	2	3	4	5
4	İnsanlar işe ilişkin konular hakkında birbirlerini bilgilendirirler.					1	2	3	4	5
5	Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.					1	2	3	4	5
6	Azınlıkta olsa bile herkesin görüşü dinlenir.					1	2	3	4	5
7	Ekip içinde bilgi paylaşmaya yönelik gerçek girişimler vardır.					1	2	3	4	5
8	Birbirimizle düzenli aralıklarla temas kurarız.					1	2	3	4	5
9	Sıklıkla etkileşimde bulunuyoruz.					1	2	3	4	5
10	Çok fazla karşılıklı işbirliği vardır.					1	2	3	4	5
11	Ekip olarak birbirimizle iletişim halindeyiz.					1	2	3	4	5
12	Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanırlar.					1	2	3	4	5

2.BÖLÜM		YENİ FİKİRLERE DESTEK OLMAK							
Bu bölüm ekibinizdeki değişime karşı tutumlarla ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadelerden her birini, ekibinizin bir açıklaması olarak ne kadar güçlü bir şekilde katılıp katılmadığınızı uygun sayıyı daire içine alarak belirtin.									
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum					
1	2	3	4	5					
1	Bu ekip her zaman yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.				1	2	3	4	5
2	Yeni fikirler geliştirilmesine yardım edilir.				1	2	3	4	5
3	Bu ekip değişime açık ve duyarlıdır.				1	2	3	4	5
4	Bu ekipteki insanlar her zaman sorunlara yeni bakış açıları arar.				1	2	3	4	5
5	Bu ekipte yeni fikirler geliştirmek için gereken zamanı ayırırız.				1	2	3	4	5
6	Ekipteki insanlar yeni fikirlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olmak için işbirliği yapar.				1	2	3	4	5
7	Ekibin üyeleri, yeni fikirlerin uygulanmasına yardımcı olacak kaynakları sağlar ve paylaşır.				1	2	3	4	5
8	Ekip üyeleri yeni fikirler ve onların uygulamaları için pratik destek sağlar.				1	2	3	4	5

3.BÖLÜM		EKİP HEDEFLERİ								
Anketin bu kısmı ekibinizin hedefleri ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadeler ekibinizin hedeflerini anlamanızla ilgilidir. Her ifadenin ekibinizi ne kadar açıkladığını belirtmek için uygun sayıyı daire içine alın.										
Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum			Tamamen Katılıyorum					
1	2	3	4	5	6	7				
1	Ekibinizin hedeflerinin ne olduğu konusunda ne kadar eminsiniz?			1	2	3	4	5	6	7
2	Bunların ne ölçüde yararlı ve uygun hedefler olduğunu düşünüyorsunuz?			1	2	3	4	5	6	7
3	Bu hedeflerle ne kadar uzlaşıyorsunuz?			1	2	3	4	5	6	7
4	Sizce diğer ekip üyeleri bu hedeflere ne ölçüde katılıyor?			1	2	3	4	5	6	7
5	Sizce ekibinizin hedefleri, ekibin diğer üyeleri tarafından ne ölçüde anlaşılıyor?			1	2	3	4	5	6	7
6	Sizce ekibinizin hedeflerine ne ölçüde ulaşılabilir?			1	2	3	4	5	6	7
7	Bu hedeflerin sizin için ne kadar değerli olduğunu düşünüyorsunuz?			1	2	3	4	5	6	7
8	Sizce bu hedefler ekibe ne kadar değer katıyor?			1	2	3	4	5	6	7
9	Bu hedeflerin toplumun daha geniş kesimleri için ne kadar değerli olduğunu düşünüyorsunuz?			1	2	3	4	5	6	7
10	Sizce bu hedefler ne ölçüde gerçekçi ve gerçekleştirilebilir?			1	2	3	4	5	6	7
11	Sizce ekibinizin üyeleri bu hedeflere ne ölçüde bağlıdır?			1	2	3	4	5	6	7

4.BÖLÜM		GÖREV UYUMU												
Bu bölüm, ekibin yaptığı işi nasıl izlediğini ve değerlendirdiğini hissettiğiniz ile ilgilidir. Aşağıdaki soruların her birinin ekibinizi ne ölçüde açıkladığını düşünün. Lütfen ekibinizi en iyi tanımladığınızı düşündüğünüz yanıtı daire içine alın.														
Çok Az		Bir Dereceye Kadar			Büyük Ölçüde									
1	2	3	4	5	6	7								
1	Ekip meslektaşlarımız (arkadaşlarımız) size işi en iyi şekilde yapabilmeniz için yararlı fikirler ve pratik yardım sağlıyor mu?							1	2	3	4	5	6	7
2	Siz ve ekip arkadaşlarımız, daha yüksek bir çalışma standardını sürdürmek için birbirinizi izliyorsunuz musunuz?							1	2	3	4	5	6	7
3	Ekip üyeleri, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıklı mıdır?							1	2	3	4	5	6	7
4	Ekip mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için yapılan işin potansiyel zayıflıklarını eleştirel olarak değerlendiriyor mu?							1	2	3	4	5	6	7
5	Ekibin üyeleri, mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini esas alıyor mu?							1	2	3	4	5	6	7
6	Ekip üyeleri arasında ekibin en yüksek performans standartlarına ulaşması gerektiğine dair gerçek bir istek var mı?							1	2	3	4	5	6	7
7	Ekibin, ekip olarak mükemmellik elde etmek için üyelerin karşılıklı çalışmaları açık kriterleri var mı?							1	2	3	4	5	6	7

SOSYAL KAYTARMA ANKET FORMU

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum				
1	2	3	4	5				
1	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, üzerine alması gereken sorumlulukları diğer çalışanlara bırakır.			1	2	3	4	5
2	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işi yapan başka çalışanlar varsa iş için daha az çaba sarf eder.			1	2	3	4	5
3	Çalışanlar işte üzerine düşen görevleri yerine getirmezler.			1	2	3	4	5
4	Çalışanlar-müşterilere hizmet vermek için başka çalışanlar varsa- müşterilere yardımcı olmak için daha az zaman harcarlar.			1	2	3	4	5
5	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan bazıları, çalışma grubunun diğer üyelerinden daha az çaba gösterir.			1	2	3	4	5
6	Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, günlük işlerini yapmaktan mümkün olduğunca kaçınır.			1	2	3	4	5
7	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan bazıları, gerçekten tamamlanması gereken bir görev için işini bırakır.			1	2	3	4	5
8	Bunu yapmak için başka bir çalışanın mevcut olması halinde müşteriyle ilgilenme olasılığı daha düşüktür.			1	2	3	4	5
9	Diğer çalışanlar mevcut işi yapmak için etraftalarsa işi hafife alır.			1	2	3	4	5
10	Müşteri hizmeti faaliyetlerini, mevcut olan diğer çalışanlara bırakır.			1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- Aiello, J. R. & Douthitt, E. A. (2001). Social Facilitation From Triplet to Electronic Monitoring. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(3): 163-180.
- Akgündüz, Y. & Eryılmaz, G. (2018). Does Turnover Intention Mediate the Effect of Job Insecurity and Co- Workers Support On Social Loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68: 41-49.
- Akgündüz, Y., vd., (2014). İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 515-536.
- Akın, B., Çetin, C. ve Erol, V. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Aktan, C. Ç. (2012). Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 260- 280.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive in Orgnazational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controverst In Group Decision Making: Antecedents To Effective Self- Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 74(1): 33-52.
- Altuğ, N. (2017). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 20-28.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring Climete For Work Group İnnovation: Development and Validation of the Team Climate İVENTORY. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3): 235-258.
- Arkan, S. (2008). *Ekip çalışmasının etkinliğinde iletişimin rolü: müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekiplerde bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Armstead, C., vd. (2016). Groups vs. Teams: Which One Are You Leading?. *Nurse Leader*, 14(3): 179-182.

- Arslan, Ş. C. (2004). *Otel işletmelerinde ekip çalışması ve önemi: beş yıldızlı otel işletmelerindeki uygulamalar* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ataseven, L. ve Yılmaz, R. (2013). *Ortak Çalışma ve Ekip Bilimi: Teoriden Pratiğe. 14(2)*. <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/395> [10.01.2020].
- Aydemir, K. ve Keleş, Y. (2019). Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4): 3303-3317.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 259-275.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 259-275.
- Baker, D. P., Salas, E. & Barach, P. (2005). *Medical Teamwork and Patient Safety: The Evindece- Based Relation*. https://www.researchgate.net/profile/Paul_Barach/publication/233969549_Medical_Teamwork_and_Patient_Safety_The_Evidence-Based_Relation/links/0fcfd50d8e8435cc49000000.pdf, [11.04.2020].
- Balcı, O. (2016). *Öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy ilçesi örneği)* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berkün, S. ve Durmaz, V. (2019). Yerel Yönetimlerin Etkinliğinde Ekip Çalışmasının Rolü: Yerel Yönetim Birlikleri. *International Anatolia Academic Online Journal/ Social Science Journal*, 1(1): 43-54.
- Bora, İ. (2012). *Ekip Çalışması ve Personel Güçlendirme*. https://www.academia.edu/5710929/Ekip_Calismasi_ve_Personel_Guclendirme [20.01.2020].
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

- Büyüköze, H. ve Demirkasımoğlu, N. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Grup Çalışmalarında Sosyal Kaytarma Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Nedenler ve Olası Çözümler. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(2): 172- 187.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Canlı, F. (2010). *Sağlık çalışanlarının ekip çalışmasına ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Chen, H. (2002). *Relationships of teamwork skills with performance appraisals and salary information and salary information in a taiwanse high performance work organization* (PhD Dissertation). Universtiyu of Southern California, California.
- Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations*, 48(6): 647-667.
- Czyz, S. H. (2016). Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing. *Perceptual and Motor Skills*, 0(0): 1-15.
- Çakıroğlu, N. (2014). *Ekip çalışmasının liderlikle olan ilişkisinin incelenmesi: çay işletmeleri genel müdürlüğünde bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Çıraklı, Ü., Çelik, Y. ve Beylik, U. (2015). Etkili Ekip Çalışmasının Sağlıktaki Önemi ve Faydaları: Bir Literatür Çalışması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(3): 140-146.
- Dal, V. (2006). Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, 9: 1-14.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24): 53-80.

- Domeinski, J., vd. (2007). Human Redundancy in Automation Monitoring: Effects of Social Loafing and Social Compensation. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 51 st Annual Meeting*. Berlin University of Technology, Germany.
- Drew, S. & Thomas, C. C. (1997). Transformation Through Teamwork: The Path To The New Organizations?. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(3): 162-178.
- Duyan, V. (2003). Hastaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözümleri Tıbbi Sosyal Hizmet. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4): 39-44.
- Early, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and The People' s Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 565-581.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Ekip Yönetimi Ve Uygulama Örnekleri*. (6. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Efil, İ. (2005). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*. (1. Baskı), İstanbul: Alfa Akademi.
- Eken, M. (2015). *İşletmelerde bilgi ve bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı), Kırklareli: Beta Basım.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Gabrenya, W., Wang, Y. E. & Latane, B. (1985). Social Loafing on an Optimizing Task. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 16(2): 223-242.
- Gençoğlu, N. (2012). *Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve havayolu işletmeciliğinde kabin ekipleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gottesdiener, E. (2003). Requirements By Collaboration: Getting It Right The First Time. *IEEE Software*, 52- 55.
- Güner, F. ve Serinkan, A. (2017). İç Girişimcilik Ve Yenilik İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 482- 499.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürdoğan, E. P. (2005). *Bir kamu hastanesinde çalışan sağlık ekibi üyelerinin ekip çalışmasını algılayışları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Harhins, S. G. (1987). Social Loafing and Social Facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23: 1-18.
- Harkins, S. G. & Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6): 934-941.
- Hart, J. W., Bridget, D. J. & Karau, S. J. (2001). Coworker Ability and Effort as Determinants aof Individual Effort on a Collective Task. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practive*, 5(3): 181-190.
- Hertel, G., Kerr, N. L. & Messe, L. A. (2000). Motivation Gains in Performance Groups: Paragmatic and Theoretical Developments on the Köhler Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4): 580-601.
- Hildreth, R. D. (2015). Strategies For Leaders to Counter Social Loafing Through the Use of Organizational Citienship Behavior: A Literature Review. *The Compass*, 1(2): 1-13.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3): 238-270.

- Ingham, A. G., vd. (1974). The Ringlemann Effect: Studies of Group Size and Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4): 371-384.
- İslamoğlu, G. (2001). Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler). *Yönetim Dergisi*, 11(39): 45- 52.
- İslamoğlu, G. (2002). Ekip Geliştirme. E. Aslan (Edt.), *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayınevi, 129-158.
- Johen, S. G. & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From yhe Shop Floor To the Executive Suite, *Journal of Management*, 23(3): 239- 290.
- Johnson, R. (1999). *Kusursuz Ekip Çalışması*. (F. Doruker, Çev.). İstanbul: Akdeniz Yayıncılık.
- Kanten, S., vd. (2018). İş Yaşamının Kalitesinin Sosyal Kaytarma ve İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etik İklim Algısının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32): 559-576.
- Kara, H. (2018). *Örgütleri Anlamak Yönetim Eylemini Düşünmek*. (1. Baskı). Kütahya: Merdiven Yayınları.
- Karau, S. & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta- Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4): 681-706.
- Karau, S. & Williams, K. D. (1995). Social Loafing: Resarch Findings, Implications, and Directions. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5): 134- 140.
- Karau, S. & Williams, K. D. (1997). The Effects of Group Cohensiveness on Social Loafing and Social Compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practive*, 1(2): 156-168.
- Katzenbach, J. R. & Smirth, D. K. (1993), The Discipline of Teams. *Harward Business Review*, 1-11.
- Katzenbach, J. R. & Smirth, D. K. (1993). Understanding Teams, *The Wisdom of Teams*. Boston, Harvard Business Review Press.

- Kayıkçı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(20): 577-595.
- Kayıkçı, K. (2019). *Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytarma etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Kerr, N. L. & Hertel, G. (2011). The Köhler Group Motivation Gain: How to Motivate the ‘Weak Links’ in a Group. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1): 43-55.
- Kerr, N. L., vd. (2005). Identifiability, Performance Feedback and the Kohler Effect. *Group Process & Intergroup Relations*, 8(4): 375-390.
- Kerr, N. L., vd. (2007). Psychological Mechanisms Underlying the Köhler Motivation Gain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(6): 828-841.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı ? *Journal of Yasar University*, 10(38): 6478-6554.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams’ in Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir University the Journal of Social Sciences Institute*, 19(36): 193-235.
- Kırel, Ç. ve Özkalp, E. (2016). *Örgütsel Davranış*. (7. Baskı), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İle İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1): 287-295.
- Kravitz, D. A. & Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5): 936-941.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research On Business- To- Business Relation Exchange. *Journal of Business-To- Business Marketing*, 8(3): 1-36.

- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy In Self- Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 387-399.
- Latene, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: the Causes and Consequarances of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6): 822-832.
- Lee, P. C., Chen, C. M. & Liou, K. T. (2015). Using Citizens Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in a Coproductive Tax Service Program. *Public Performance & Management Review*, 39(1): 172-197.
- Liden, R. C., vd. (2004). Social Loafing: A Fiels İnstigation. *Journal Management*, 30(2): 285-304.
- Lunenbug, F. C. & Lunenbug, M. R. (2015). Developing Hing Performance Teams: Long- Standing Principles That Work. *İnternational Journal of Organizational Behavior in Education*, 3(1): 1-17.
- Manzoor, S. R., vd. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*, 1(1): 110-126.
- Mefoh, P. & Nwanosike, C. (2012). Effects of Group- Size and Expectancy of Reward on Social Loafing. *IFE Psycholog IA*, 20(1): 229-240.
- Mentor, P. (2010). *Ekip Liderliği*. (A. Kardam, Çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Metiner, E. (2019). *Algılanan sosyal kaytarma ve örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mulvey, P. W. & Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1): 62-87.
- Nijholt, J. J. & Benders, J. (2010). Measuring The Prevalence of Self-Managing Teams: Taking Account of Defining Characteristics. *Work, Employment and Society*, 24(2): 375-385.

- Öneren, M., vd. (2019). Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 309-318.
- Özalp, İ. (1998). İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1): 1-16.
- Piezon, S. L. & Ferre, W. D. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and U. S. Naval War College Students. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 9(2): 1-17
- Plaks, J. E. & Higgins T. (2000). Pragmatic Use of Stereotyping in Teamwork: Social Loafing and Compensation as a Function of Inferred Partner- Situation Fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 962-974.
- Pugalis, L. & Bentley, G. (2013). Storming Or Performing) Local Enterprise Partnerships Two Years On. *Local Economy*, 28(7-8): 863-874.
- Rasmussen, T. H. & Jeppeesen, H. J. (2006). Teamwork and Associated Psychological Factors: A Review. *Work & Stress*, 20(2): 105-128.
- Russell, G. G. & Gange, J. J. (1977). Drive Theory of Social Facilitation: Twelve Years of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 84(6): 1267-1288.
- Salas, E., Burke, S. & Cannon, J. A. (2000). Teamwork: Emerging Principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4): 339-356.
- Salem, M., Lazarus, H. & Cullen, J. (1992). Developing Self- Managing Teams: Structure and Performance. *Journal of Management Development*, 11(3): 24-32.
- Sanna, L. J. (1992). Self- Efficacy Theory: Implications For Social Facilitation and Social Loafing. *Jornal of Personality and Social Psychology*, 62(5): 774-786.
- Satman, C. ve Duyan, V. (2012). Ekip Değerlendirme Ölçeği, Ekip İlişkilerinin Yararlı ve Yararlı Olmayan Yönleri Ölçeği ve Ekipte Motivasyon ve Doyum Ölçeği'nin Türkçeye Uyarma Çalışması. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2): 1- 15.

- Serinkan, C. ve Arat, G. (2015). Hizmet Sektöründe Çalışan Personelin Ekip Çalışmasına İlişkin Algılamalarının Değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5): 278-293.
- Sezici, E. (2015). Örgütsel Özdeşleşme. N. D. E. Özler (Edt.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi, 167-190.
- Shepperd, J. A. (2001). Social Loafing and Expectancy- Value Theory. *Multiple Perspectives on the Effects of Evaluation on Performance*, 1-24.
- Shonk, J. H. (1997). *Team- Based Organizations*. (1. Baskı). London: Irwin.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1): 58-67.
- Sohmen, C. S.(2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of it and Economic Development*, 4(2): 1-18.
- Stoker, J. I. (2008). Effects of Teams Tenure and Leadership in Self- Managing Teams. *Personal Review*, 37(5): 564-582.
- Stratilat, K. & Semechkin, N. (2013). Gender Differences in Social Loafing: A Reconsideration of the Problem. *Journal of Higher School of Economics*, 10(4): 173-181.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (S. Şenel, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Szymanski, K. & Harkins, S. G. (1987). Social Loafing and Self- Evaluation With A Social Standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(5): 891-897.
- Şeşen, H. (2014). İş Arkadaşının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1): 43-51.
- Tan, H. H. ve Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. *The Journal of Psychology*, 142(1): 89-108.
- Taner, B. ve İştin, A. E. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3): 27-41.

- Tarricone, P. & Luca, J. (2002). Employees, Teamwork and Social İnterdependence- a Formusa For Succesful Business?. *Team Performance Management: an International Journal*, 8(3-4): 54-59.
- Tepeci, M. ve Arkan, S. (2012, Aralık). Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde İletişimin Ekip Üyelerinin Kişisel Gelişimi Ve Tutumlarına Etkisi. *13. Ulusal Turizm Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Uslu, Y. D. ve Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışı. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9): 51-54.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistiksel Yöntemler ve SPSS Uygulamaları*. (2. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma*. (E. Tuskan, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). İnnovation In Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 680-693.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (2001). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co- Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4): 181-190.
- Wilson, C. (2017). Bruce Tuckman' s Forming, Storming, Norming, Performing Team Development. www.coachingcultureatwork.com [02.01.2020].
- Xyrichis, A. & Ream, E. (2007). Teamwork: a Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61(2): 232- 241.
- Yakın, B. ve Alptekin, S. (2018). Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizme Etkisinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Sosyal Ağ Gruplarında Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 399-416.
- Yardımcı, F., vd. (2012). Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 13: 131-137.

- Yayla, A. Y. ve Hartomacıoğlu, S. (2011). Tedarikçi Değerlendirme Sürecinde Yapay Sinir Ağlarının Kullanımı ve Sektörel Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 17(2): 97-107.
- Yayla, A. Y., Yıldız, A. ve Akyüz, B. (2009). İşletmenin Örgütsel Özellikleri İle Ürün Geliştirme Ekiplerinin Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Seramik Sektöründe Bir Saha Araştırması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 8(16): 13-30.
- Yıldız, A. ve Yayla, A. Y. (2017). Ekip Yapısının Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Saha Çalışması. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1): 47-74.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerinde Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 14-28.
- Yıldız, M. L., İşçi, E. ve Taşçı, S. (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 103-120.
- Zhu, M., Singh, S. & Wang, H. (2018). Percetions of Social Loafing During the Process of Group Development. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(4): 350-368.

DİZİN

-B-

Bireysel Çalışma, 7, 10, 52, 67

-C-

Cinsiyet, 49, 50, 52, 53

-D-

Davranış, 8, 12, 16, 28, 46, 67, 70, 71,
74

-E-

Ekip, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 43, 63, 77, 119, 120,
121, 122

Ekip Çalışması, 10, 22, 24, 32, 35, 38,
39

-G-

Grup, 8, 9, 10, 11, 54, 56, 61, 69, 70,
73, 74, 120, 126

Güven, 40

-İ-

İletişim, 9, 12, 15, 17, 21, 24, 32, 40,
41, 54, 73

-K-

Kültür, 28, 50

-L-

Lider, 8, 10, 14, 33, 36, 37, 122

-R-

Ringelmann Etkisi, 45

-S-

Sinerji, 10

Sosyal Kaytarma, 44, 45

Sosyal Sistem, 26

-Y-

Yönetici, 7, 17, 26, 35, 60, 73

