

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ, İŞYERİ GÜVENLİĞİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİLERİ: KÜLTÜRLER ARASI BİR ÇALIŞMA</i> <i>Dr. Ali TANIŞ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	1-24
2	<i>ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA</i> <i>Prof. Dr. Bahar TANER, Aysen ERCAN İŞTİN</i>	25-41
3	<i>OTANTİK LİDERLİK VE POZİTİF ÇIKTILARI: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIŞ AÇISI</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Elif BAYKAL</i>	42-64
4	<i>VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE BİR ÜNİVERSİTEDE LİSANS BÖLÜMLERİNİN ETKİNLİK ANALİZİ</i> <i>Prof. Dr. İrfan ERTUĞRUL, Gözde SARI</i>	65-85
5	<i>MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI YAZILIMININ ATÖLYE TİPİ ENDÜSTRİYEL ÜRETİM YAPAN VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI DÜŞÜK BİR FİRMADA HAYATA GEÇİRİLMESİ</i> <i>Ceren ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Işılray TALAY DEĞİRMENCİ, Ceyda ARSLAN</i>	86-110
6	<i>MESLEKİ DOYUM VE MESLEĞİ BIRAKMA NİYETİ İLİŞKİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Prof. Dr. Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN</i>	111-127
7	<i>LEADERSHIP IN MUSIC TEACHING (THE CASE OF MERSIN PROVINCE)</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ, Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Taner ÇATI</i>	128-139
8	<i>ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA</i> <i>Yrd. Doç. Dr. Şeyma Gün EROĞLU, Dr. Erdal ALGA</i>	140-158

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



# IDEAS

ISSN: 2149-5823





*Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

## Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

## Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

## Danışma Kurulu / Advisory Board

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>

### ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA

Bahar TANER\* Aysen ERCAN İŞTİN\*\*

**ÖZET:** Sosyal kaytarma bireylerin grup içinde çalıştıklarında, tek başına çalıştıklarından daha az çaba göstermeleri eğilimidir. Özellikle grup çalışmasının yaygın olduğu iş ortamlarında sosyal kaytarma olgusu işte verimliliği olumsuz etkiler. Çalışma kapsamında; literatür taraması yapılarak sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve Ringelmann Etkisi, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili araştırmalar, sosyal kaytarma kavramıyla çelişen teoriler ve sosyal kaytarmanın öncülleri incelenmiş; araştırmanın bir modeli oluşturularak hipotezler geliştirilmiş ve sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Ortamında Sosyal Kaytarma, Ringelmann Etkisi.

**Jel Sınıflandırması:** M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.322959

### SOCIAL LOAFING IN THE WORK ENVIRONMENT

**ABSTRACT:** Social loafing is the tendency of individuals to expend less effort when working in groups than when working alone. Social loafing adversely affects the productivity in work environment where group work is especially common. In this study, the reasons of social loafing, the emergence of social loafing theories and Ringelmann Effect, research on the concept of social loafing, theories conflicting with the concept of social loafing, antecedents of social loafing are summarized through literature survey and a model of the research and hypotheses are developed. Suggestions for reducing social loafing at work are presented.

**Key Words:** Social Loafing At Work, Ringelmann Effect.

**Jel Classification:** M12

\*Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, bahartaner@mersin.edu.tr

\*\*Arş. Gör., Şırnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, [aysen\\_ercan83@hotmail.com](mailto:aysen_ercan83@hotmail.com)

**Kaynak gösterimi için:**

TANER, B., ERCAN İŞTİN, A. (2017). ÇALIŞMA ORTAMINDA SOSYAL KAYTARMA. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (3), 25-41.  
DOI: 10.29131/uiibd.322959

## 1. GİRİŞ

Sosyal kaytarma, bireylerin, kolektif olarak çalıştığında, bireysel olarak çalıştığından daha az çaba sarf etme eğilimi ve motivasyonun azalması olarak tanımlanmıştır (Karau & Williams, 1993:681). Latane, Williams & Harkins (1979) ise, sosyal kaytarmayı, başka kişilerin sosyal varlığından dolayı, bireysel çabada azalma olarak tanımlamıştır (Latane, Williams & Harkins, 1979:823). Diğer bir tanıma göre sosyal kaytarma, bir bireyin, iş arkadaşlarıyla bir görevi tamamlamaya kalkışması durumunda, bireysel çabasında bir azalma olması durumudur (Heuze & Brunel, 2003:246).

Sosyal kaytarma, bir birey olarak yalnız çalışmanın aksine grup olarak çalışıldığında; gruptaki bir bireyin kendini saklama çabalarıyla oluşmaktadır. Çünkü grup ortamında sosyal farkındalığın azalmasından dolayı, bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak daha az çaba sarf edebilirler (Liden vd., 2004:285-286). Sosyal kaytarma takım verimliliğini azaltır. Bireylerin takım içinde bireysel çabaları azalabilir. Takım içinde sosyal kaytarma olgusu, daha az çaba sarf eden sosyal kaytarmacıları çatışmalara teşvik eder (Jezerkyte & Zydzunaite, 2005:87).

Sosyal kaytarma davranışı, örgütte bireylerin sayılarının artması nedeniyle iş odaklı çabaların azalmasıyla ve daha çok işgören arasında görevlerin ve sorumlulukların paylaşılmasıyla ve böylece grup üyelerinin bazılarının kendi bireysel katkılarına farkında olamama durumuna inanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kendilerini korumak için çaba sarf etmelerinden ve kalabalık bir grupta, bireylerin katkılarına örgütsel çıktılarını etkilediğine inanılmamasından dolayı, sosyal kaytarmanın oluştuğunu söylemek mümkündür (Weiten, 2013: 548).

Araştırma kapsamında; ilgili literatür taraması yapılarak sosyal kaytarmanın nedenleri, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı ve Ringelmann etkisi, sosyal kaytarma kavramıyla ilgili yapılmış çalışmalar, sosyal kaytarma kavramıyla çelişen teoriler, sosyal kaytarmanın öncülleri değerlendirilmiş olup araştırmanın bir modeli oluşturularak hipotezler geliştirilmiş ve sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik öneriler sunmak amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Sosyal Kaytarmanın Nedenleri

Bireylerin, sosyal kaytarma davranışı sergileme nedenleri olarak şunlar sıralanabilir (Hitt vd., 2009; Moorhead & Griffin, 2010; McShane & Von Glinow, 2010; Robbins & Coulter, 2009; Karau & Williams, 1997; Earley, 1989; Plaks & Higgins, 2000'den Akt. Doğan, Bozkurt & Demir, 2012:58):

- ✓ İnsanlar, grup içinde çalıştıkları zaman sarf edilen çabanın gözden kaybolup gideceğini düşündüklerinde kaytarma eğilimi gösterebilirler.
- ✓ Grup üyeleri, kendi bireysel çıktılarının tespit edilemeyeceğini düşündüklerinde kaytarma eğilimi gösterebilirler.
- ✓ Kişiler, gruptaki diğer kişilerin kaytarma davranışı göstereceklerini düşünürlerse kendi çabalarını azaltarak eşitlik sağlayabilirler.
- ✓ Birçok kişi bir görev üzerinde çalışırken, bazı kişiler kendilerinin yapılan işe gösterecekleri katkının gerekli ve önemli olmadığını düşünebilirler.
- ✓ Grubun sadece tek bir çıktı üretmesi durumunda, bireyler daha az çaba gösterebilirler.

- ✓ 1891 yılında Latane tarafından ortaya atılan sosyal etki (Social Impact), sosyal kaytarmanın olası nedenlerini açıklayan bir teoridir. Sosyal etki teorisine göre, diğer bireylerin eylemlerinin bir sonucu olarak bir birey; kişisel duygularında, duygusal tepkilerinde, dürtülerinde, inançlarında, bilişlerinde ve davranışlarında önemli düzeyde değişiklikler göstermektedir (Ilgın, 2013:244).
- ✓ Grup üyelerine ödül ya da ceza verilmemesi bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Bireysel çaba ve cezalar (yaptırımlar) ya da ödüller arasında algılanan ilişki zayıf olduğu için motivasyon düşük olabilir (George, 1992: 191).
- ✓ Çalışanlar, gösterdikleri çabanın grup performansı için önemli olmadığını ya da gerekli olmadığını hissettiklerinde sosyal kaytarma eğilimi gösterebilirler (George, 1992: 194).
- ✓ Grup üyelerinin iletişim süreçlerinin sağlıklı olması ve böylece oluşan güvensizlik olgusu sosyal kaytarmayı artırabilir. Ayrıca grupta fazla efor sarf eden bireylerin çaba göstermeyen bireylerle aynı koşullarda değerlendirilmesi, başarılı bireylerin çalışma isteklerini gölgede bıraktığından sosyal kaytarma eğilimi artabilir (Uslu & Çavuş, 2014:52).

## 2.2. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı ve Ringelmann Etkisi

Sosyal kaytarmanın başlangıç noktası, bir grupta bireylerin verimliliklerini düşürme eğilimini ifade eden Ringelmann Etkisi ile başlar. Ingham ve arkadaşları, insanların grup halinde çalıştıkları zaman bireysel çabalarında bir düşüş gösterdiklerinde bu etkiyi, sosyal kaytarma olarak yeniden adlandırmışlardır (Simms & Nichols, 2014:58).

Sosyal kaytarma üzerine ilk çalışmayı, Fransız olan ziraatçı Ringelmann (1913) yapmıştır. Halat çekme testi olarak isimlendirilen çalışmada, halat çekildiğinde grup içinde ya da yalnız iken, bireyler tarafından uygulanan kuvvetin farklı olduğu belirlenmiştir. Bireylerin uyguladığı kuvvetin, grup genişlediğinde azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca bunun en önemli nedenlerinden biri, grup içinde bireysel performansın ayırt edilemez sonucuna varılmış olmasıdır (Latane, Williams & Harkins, 1979:822-823). Bu durum, grup içinde bireylerin daha düşük verimlilik gösterme eğilimi olan Ringelmann etkisi olarak adlandırılmaktadır (Simms & Nichols, 2014:58).

Kolektif ortamda, bireysel çabaların azalmasını ilk rapor eden Ringelmann, 1882 ve 1887 yılları süresince, halat çeken erkek öğrenciler tarafından uygulanan kuvveti ölçmüştür. Öğrenciler, yalnız ve farklı büyüklüklerde gruplar halinde halat çekmiştir. Bireysel ve kolektif performansların karşılaştırılması, Ringelmann'ın öncelikli amacı olmamasına rağmen, Ringelmann, grup büyüklüğü arttıkça bireyler tarafından uygulanan kuvvetin azaldığını gözlemlemiştir. Ringelmann, bu durumun koordinasyon kayıplarından kaynaklandığını belirtmiştir (Kravitz & Martin, 1986:936-937).

Ringelmann'ın 1913 yılındaki araştırması daha fazla bilgi içermektedir. Bu çalışmada, halat çekme deneyimiyle şekillenen sosyal kaytarma kavramını ilk kez ifade etmiştir. Deneyler süresince bireyler yalnız olduklarında, ortalama 63 kg'lık kuvvet ile halatı çekmişlerdir. Üç kişilik grupta ise, bireyler ortalama 53 kg'lık kuvvet ile halatı çekmişlerdir. Grupta sekiz kişi olması durumunda, grubun ortalama kuvveti 31 kg'a düşmektedir. Ringelmann, en azından, grup üyelerinin yalnız olduklarında uyguladıkları kuvvetin toplamının, grubun uyguladığı kuvvete eşit olmasını beklemiştir. Ancak, Ringelmann'ın yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, Ringelmann'ın beklentisinin gerçekleşmediği gözlenmiştir (Robbins & Judge, 2013: 287). Steiner (1972), halat çekmede, gerçek ve potansiyel verimlilik arasındaki

bu farkın nedenini, koordinasyon kaybı ya da bireysel çabalarda azalma olarak belirtmiştir. Çabada azalma; Latane, Williams & Harkins (1979) tarafından sosyal kaytarma olarak adlandırılmıştır (Harkins & Petty, 1982:1214).

Ringelmann etkisi, ortak stereotip ve sosyal psikolojik teoriyle uyumsuzluğu nedeniyle önemlidir. Ortak stereotipe göre, takım katılım duygusu, artan çabaya yol açar; grubun manevi gücü ve bütünlüğü, bireysel coşku yaratır; herhangi bir hedefe ulaşmak, grupların bir araya gelmesiyle gerçekleşebilir. Böylece, beraberlikte kuvvet vardır. Sosyal psikolojik teori, baskın yanıtları ve diğer insanların varlığını kapsayan iyi öğrenilmiş görevlere dayanmaktadır. Sosyal psikolojik teori, performansı kolaylaştırmalıdır. Ringelmann etkisinin önemli olmasının ikinci nedeni, sosyal etkinin yeni teorisini test etmek için farklı bir arena sağlamaktır. Sosyal etki teorisine göre, hedef kişi üzerinde sosyal baskının miktarı; kuvvetin artan işlevi, yakınlık ve diğer insanlardan gelen sosyal gücün bir hedefi olarak duran kişilerin sayısı açısından artmalıdır. Ringelmann etkisinin önemli olmasının üçüncü nedeni ise, genel bir olguyu ifade ediyorsa ve halat çekmeyle sınırlı değilse, kolektif çabaların bireysel çabalardan neden ve ne zaman daha az verimli olduğuna yönelik önemli pratik soruyu biçimlendirmesidir (Latane, Williams & Harkins, 1979:823).

### 2.3. Sosyal Kaytarma İle İlgili Araştırmalar

Sosyal kaytarma kavramına yönelik araştırmalar daha çok yabancı literatürde yer almaktadır. Bu araştırmalara ve sonuçlarına aşağıda kısaca değinilmektedir.

Ingham ve arkadaşları (1974), yapay ve gerçek gruplarla yapmış oldukları araştırmalarında, Ringelmann'ın halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Yapay grup elemanlarının gözleri kapatılıp kişi sayısının arttığı izlenimi verilerek halat çekmeleri sağlanmıştır. Böylece grup sayısının arttığı düşüncesiyle katılımcıların performansının azaldığı gözlenmiştir. Bu durumda, katılımcıların grup halinde çalıştıklarında daha az çaba harcadıkları tespit edilmiştir.

Latane, Williams & Harkins (1979) araştırmalarında, katılımcılardan iki, dört ve altı kişilik gruplardayken ve tek başınayken ellerini çırparak mümkün olabildiği kadar ses çıkarmalarını istemiştir. Araştırma sonucunda yarım daire şeklinde sıralanması istenen iki, dört ve altı kişilik grupların tek başına olduklarından daha az ses çıkardıkları gözlenmiştir. Bu bağlamda, gruptaki kişi sayısının artmasıyla, katılımcıların çıkardığı sesin azaldığı saptanmıştır.

Jackson & Harkins (1985)'in araştırmasında, katılımcılar 42 kadın lisans öğrencisinden oluşmaktadır. Araştırmaya göre, insanlar, grup halinde çalıştıklarında, işgücünün eşit bir şekilde dağılımını belirlemek için kaytarırlar ve böylece çabalarında azalma görülür. Bireylerin grup içindeki diğer çalışanların kaytarma eğilimi göstermelerini beklemeleri ve böylece eşitlik sağlamak için kendi çabalarını da azaltmaları nedeniyle sosyal kaytarma eğilimi ortaya çıkmaktadır.

Hardy & Latane (1988), rekabet koşulları altında sosyal kaytarmayı incelemiştir. Araştırmada katılımcılar, amigo kampına katılan 48 lise öğrencisi kızdan oluşmuştur. Katılımcılara üç soru yöneltilmiştir: "İnsanlar, anlamsız ya da önemsiz buldukları ya da önemli ya da gerekli buldukları görevlerde kaytarır mı?", "Rekabet dürtülerinin olması, ya birey ya da gruba, kolektif yönlendirmeleri canlandırmaya yardımcı olur mu ve böylece başkalarıyla birlikte çalışıldığında, kaytarma eğilimi azalır ya da artar mı?", "İnsanlar, işin acemileriyle sorumluluklar paylaşıldığında, yalnızca kaytarır mı, ya da arkadaşlarıyla birlikte sorumlu olduğunda, etki azalır mı?". Araştırmanın sonuçlarına göre, sosyal kaytarmanın; anlamsız olarak görülen, içsel ilgiden yoksun, rekabet içermeyen ya da işin acemileriyle

gerçekleştirilmeyen görevlerle sınırlanmaması önerilmektedir. Bu bağlamda, bir grupta tezahürat yaptırın kimse, insanların rekabet ettiğini düşündüğünde, bir kaytarma etkisi dikkat çekmiştir. Ancak kendi kendisiyle rekabet, çabayı etkilememiştir.

Williams & Karau (1991), üç denemede sosyal telafi hipotezini test etmiştir. İki, kolektif olarak çalışan bireylerin çabalarıyla, bireysel ya da zorunlu olarak çalışan bireylerin çabalarını karşılaştırmak; ikincisi, zorunlu ya da kolektif durumlara karşı, mevcut görevi gerçekleştirenlerin sayısı, bir ya da ikiden daha fazla olursa, çalışanların, çalışma arkadaşlarının çabalarına yönelik beklentilerinin doğrudan yönlendirilmesi; üçüncüsü ise, kolektif şartlar altında bireysel performans ölçülmeden sadece ortalama grup performansı ile ortalama bireysel performans karşılaştırmaktır. Araştırma sonucunda, katılımcıların iş arkadaşlarının önemli görevleri kusurlu bir şekilde gerçekleştireceklerini beklediklerinde, bir fikir oluşturma görevi üzerine, bireysele göre daha çok kolektif bir şekilde çalıştıkları belirlenmiştir.

### 3. Sosyal Kaytarma Teorisiyle Çelişen Teoriler

Sosyal kaytarma kavramıyla çelişen başlıca teoriler sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme kaygısı teorisi ve sosyal telafi teorisidir. Sosyal kaytarma kavramını anlamak için bu teorileri açıklamakta fayda olduğundan teorilere kısaca aşağıda değinilmektedir.

#### 3.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi (Social Facilitation Theory)

Sosyal kolaylaştırma kavramı, ilk 1898 yılında Triplett'in yapmış olduğu sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olan araştırmasıyla ortaya çıkmıştır (Stroebe, 2012:54). Başkalarıyla birlikte hareket etmenin performansa etkileri üzerine yaptığı araştırmada Triplett, bisiklet yarışçıların performanslarını gözlemlemiş; yarışçıların tek başlarına olduklarındaki performansın birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanstan daha düşük olduğunu fark etmiştir. Bisiklet yarışçıların, yarıştaki kişi sayısı artığında daha hızlı oldukları gözlemlemiştir (Triplett, 1989:507).

1930'lu yılların sonlarına kadar, sosyal kolaylaştırmaya ilgi oldukça fazladır. Ancak ikinci dünya savaşının patlak vermesiyle bu ilgi aniden sona ermiştir. Bu durum, sosyal psikolojinin temel soruları üzerinde etkili olan sosyal kolaylaştırmanın dinamikleri ve nedenlerine yönelik temel sorularının asla çözülememesine neden olduğundan üzücüdür. Ancak Zajonc, sosyal kolaylaştırmayla ilgili araştırmasında bu sorularla ilgilenmiştir. Zajonc (1965:269), tamamen araştırılması terk edilen sosyal kaytarma alanı ile ilgili geçmiş araştırmaların sonuçlarını incelemiş ve onları açıklayabilmek için genel bir hipotez oluşturmuştur. "Başkalarının varlığı, bireylerin genel uyarılmasını ya da tahrik düzeyini artırır." hipotezinin test edilmesi sonucunda, başkalarının varlığı ile uyarılma arasında ilişkinin maalesef yalnızca dolaylı olarak olduğu tespit edilmiştir. Ama araştırma alanlarından birinde, fikir verici bulgular vardır: Uyarılma ve tahrikin daha güvenilir göstergelerinden biri, genel olarak endokrin sistemlerinin ve özellikle adrenal korteksin etkinliğidir. Adrenokortikal fonksiyonları, duygusal uyarılmalarda değişikliklere son derece duyarlıdır. Uzun süre strese maruz kalan organizmaların, önemli adrenokortikal hipertrofini sergilediği bir süre boyunca bilinmektedir (Zajonc, 1965:273).

Sosyal kolaylaştırma teorisi, bireysel performans üzerinde sosyal varlığın etkisini inceler. Sosyal kolaylaştırma alan tarihinde sosyal psikolojik teorilerin en eski kuramlarından biridir. Sosyal kolaylaştırma teorisi, yalnızlığa karşılık başkalarının varlığında bireylerin gerçekleştirdiği performansta meydana gelen değişiklikler üzerine odaklanmaktadır. Kolaylaştırma terimi, başkalarının varlığında performansın arttığı ilk gözlemleri ifade eder. Sonraki araştırmalar, sosyal varlık ile bireysel performans arasındaki ilişkinin karmaşık



olduğunu ortaya koymuştur. Görev karmaşıklığı, değerlendirme durumu ve varlığın türü, araştırmaların performans üzerindeki varlığın etkisini makul gösteren faktörlerden birkaçıdır. Sosyal kolaylaştırma teorisi, yalnızca performans artışlarını değil, aynı zamanda azalmalarını da ifade etmektedir (Aiello & Douthitt, 2001:163).

Özetle sosyal kolaylaştırma teorisinde, bireyler, başkalarının varlığında tek başına olduklarından daha çok çaba gösterirler (Cook, 2001'den Akt. Loh & Smyth, 2010:335). Başka bir ifadeyle, sosyal kolaylaştırma, aynı hareketi yapan başkalarının görüntüsüyle ya da sesiyle sadece tepkide bir artış göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1924:262).

### **3.2. Değerlendirme Kaygısı Teorisi (Evaluation Apprehension Theory)**

Değerlendirilme kaygısı teorisi, ilk olarak 1972 yılında Cottrell tarafından ortaya konmuştur. Değerlendirilme kaygısı, birileri değerlendirilirken konu bilindiğinde ortaya çıkan endişenin spesifik bir türüdür (Lee Bagley, 2007:2).

Değerlendirme kaygısı, başkalarından olumlu değerlendirme alacağı ya da en azından olumsuz değerlendirilmeyeceğine dair kişinin aktif endişesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumlardan kaynaklanan kaygı; olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusu, başkaları arasında istenmeyen bir izlenim yaratmak için isteksizlik ya da kişisel saygınlığı korumak nedeniyle oluşabilir (Irmer, Bordia & Abusah, 2002:1). Bireylerin değerlendirilme olasılığı, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıran en önemli faktördür. Çünkü bireylerin yaptıkları işlerin çıktılarını tespit edilebildiğinde ve bu çıktılar diğer grup üyeleri ile karşılaştırılabilir olduğunda birey kendi iç değerlendirmesini gerçekleştirebilecek ve sosyal kaytarma engellenebilecektir (Harkins & Szymanski, 1989:934-935).

Williams, Harkins & Latane (1981:303-304), sosyal kaytarmada, başkalarının varlığının uyarılmayı azalttığını öne sürmüştür. Kolektif durumlarda katılımcıların kimliği saptanamayabilir; böylece onların değerlendirilme kaygısı, en düşüktür. Daha düşük değerlendirilme kaygısı, daha düşük uyarılmaya yol açar ve azalmış verimlilik olarak kendini gösterebilir. Williams ve arkadaşları, bu tartışmayı erkek lisans öğrencilerinin, ayırt edilebilir çeşitli düzeylerle, grup içinde ve yalnızken bağrımları ve el çırpımlarıyla gerçekleştirilen iki deneyle desteklemiştir. Tahmin edildiği gibi, her zaman ayırt edilebildiğinin farkında olan katılımcılar, bireysel ve grup koşullarında, bireysel çabayı aynı miktarda kullanmışlardır. Yani bireysel performanslarında herhangi bir düşüş görülmemiştir.

### **3.3. Sosyal Telafi Teorisi (Social Compensation Theory)**

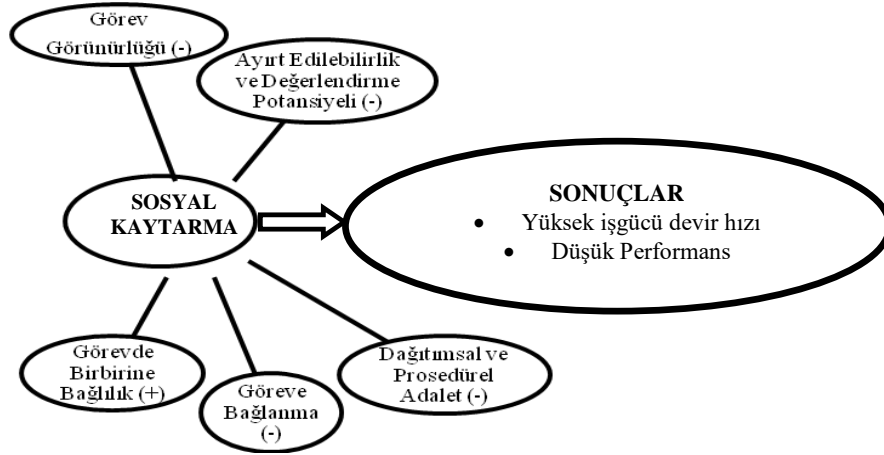
Williams & Karau (1991:571), farklı bir perspektiften sosyal kaytarma üzerinde iş arkadaşlarından beklenen performansın etkisini incelemiştir. Belirli koşullar altında, grup üyelerinin, diğer bireylerin düşük performans göstereceğine olan inancından dolayı, performans eksikliğini ortadan kaldırmak amacıyla daha fazla çaba göstermeleri olarak tanımlanan sosyal telafi teorisi, yeterli performans gösterememe konusunda iş arkadaşlarının birbirine karşı güven sorunu yaşamalarından ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireyin ortaya çıkması beklenen performansı önemsemesi, grup üyelerinden bazılarının sosyal telafi çabası içine girmesine neden olan diğer bir faktördür. Böylece grup performansını önemseyen bireyler, performans düşüklüğünü önlemek üzere telafi çabası göstermek için motive olacaktır.

Plaks & Higgins (2000:962), sosyal kaytarma ve sosyal telafi üzerine takım arkadaşları hakkında stereotipik bilgilerin etkisini araştırmak için dört deney yapmıştır. Plaks & Higgins (2000), görev durumunda stereotipik olarak etkisiz olan bir takım üyesinin bir grubun bir üyesi olduğunda, sosyal telafi etkisini elde etmiştir. Bu bulgu, takım üyesinden kötü bir

performans beklendiğinde, diğer takım üyelerinin bu performansı artırmak için sosyal bir şekilde telafi ettiklerini göstermiştir. Bu durumda, takım üyesinin performans beklentisi, stereotipik olarak oluşturulur.

#### 4. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri ve Araştırmanın Modeli

Görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olarak adlandırılan sosyal kaytarmanın öncüllerinin ilgili literatür incelendiğinde, sosyal kaytarma üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Şekil 1’de araştırmanın modeline göre sosyal kaytarma öncüllerinin sosyal kaytarma üzerinde etkisi ve sonuçları görülmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de görev görünürlüğünün, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyelinin, göreve bağlanmanın, dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin düşük (-); görevde birbirine bağlılığın ise yüksek (+) olduğu durumda sosyal kaytarmanın arttığı ifade edilmektedir. Sosyal kaytarmanın yüksek olduğu örgütlerde yüksek işgücü devir hızı ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, sosyal kaytarma kavramını daha kolay kavramak açısından sosyal kaytarmanın öncülleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

##### 4.1. Görevde Birbirine Bağlılık (Task Interdependence)

Shea & Guzzo (1987), görevde birbirine bağlılık kavramını, grup üyeleri arasında, görev odaklı etkileşimin derecesi olarak tanımlamaktadır (1987:331).Bireylerin görevlerinde birbirlerine bağlılık duymaları, işlerinde bireysel başarı elde ettikleri hissinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Manz & Angle, 1986:310).Görevde birbirine bağlılık, bir grup üyesinin davranışının diğer grup üyelerinin performansını etkileme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, görevde birbirine bağlılık, görevi gerçekleştirmek için grup üyelerinin aslında birlikte çalışma gerekliliğini ifade etmektedir. Birbirine bağlılık yüksek olduğunda, grup üyeleri görev başarısı için etkileşimli olarak katkıda bulunurken; birbirine bağımlılık düşük olduğunda grup üyeleri birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadır (Aube & Rousseau, 2005:192).

Liden ve arkadaşlarının, sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; görevde yüksek bağlılığın, grup üyeleri arasında bazı bireylerin çabalarını azaltabildiği; görevde düşük bağlılığın ise aksine bazı bireylerin çabalarını artırabildiği sonucuna varılmıştır. Bu durumda yüksek çaba sarf eden grup üyeleri kaytaran bireylerin

farkına daha çok varabilir. Bu bağlamda, görevde bağlılığın yüksek olması, sosyal kaytarmayı artırabilmektedir (Liden vd., 2004: 287). Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H<sub>1</sub>);

H<sub>1</sub> : Görevde birbirine bağlılık ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Görevde birbirine bağlılık ile grup üyelerinin çalışmalarını tamamlamak için birbirine güvenme derecesi ve sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişki, grup üyelerinin katkılarını değerlendirebilme ve gözlemlene yeteneğine bağlıdır. Bir dizi çalışma, grup üyelerinin katkılarının ayırt edilebilirliğinin, sosyal kaytarma ile negatif yönlü ilişkili olduğunu savunmaktadır. Grup üyesi değerlendirmeleri, grup içindeki kişiler tarafından yapıldığında, görevde birbirine bağlılık, görevlerin görünürlüğünü arttırmaktadır (Stark, Shaw & Duffy, 2007:704).

#### **4.2. Görev Görünürlüğü (Task Visibility)**

Görev görünürlüğü, bireysel çabanın ayırt edilebilirliğini tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Görev görünürlüğü, bir gözetmenin birinin çabasının farkında olduğuna dair bir bireyin inancı olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın görevinin görünürlük düzeyi, büyük ölçüde bireyin performansının gözlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıdır. Laboratuvar ortamında, görev görünürlüğü mutlak olabilir. Çünkü, bireysel çabaların görünür olup olmadığını denekler açığa çıkarır. Araştırma sahasında, görev görünürlüğü algısı, aynı çalışma grubunda muhtemelen işgörenler arasında değişecektir. Görev görünürlüğü, görevde birbirine bağlılık karmaşıklığının bir fonksiyonu olmasına rağmen, bağlılık ve görünürlük, çaba göstermeme eğilimine yönelik yapılan alan çalışmalarında ayrı düşünülmelidir (Kidwell & Bennett, 1993:446).

Liden ve arkadaşlarının, sosyal kaytarma ile görevde birbirine bağlılık, görevin görünürlüğü, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada; görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu görülmüştür. Bu durumda, görevler, başkaları tarafından büyük ölçüde görünür olmadığında, bireyler, uygulanan düşük çabadan hiçbir cezalandırma ve uygulanan yüksek çabadan hiçbir fayda algılamayabilir. Bireysel çalışmanın görülmemesi algısı, kalabalıkta saklanma olarak ifade edilebilir (Liden vd., 2004: 288).Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H<sub>2</sub>);

H<sub>2</sub>: Görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

George (1992) tarafından yapılan araştırmada da, görevin görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin yönü incelenmiştir. Araştırma sonucunda görev görünürlüğü ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda görevin görünürlüğü düşük olduğunda, çalışanlar, yöneticilerinin ne kadar çalıştıklarını ve ne kadar çaba gösterdiklerini tespit etmelerinin zor olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, farkedilmeyeceğine ve böylece olumsuz sonuçlar doğurmayacağına inandıklarından sosyal kaytarma gerçekleşebilir. Algılanan görevin görünürlüğü yüksek olduğunda ise, çalışanlar, bireysel çabalarının seviyelerinin yöneticileri tarafından fark edildiğine inanmakta ve böylece sosyal kaytarma eğiliminden uzaklaşmaktadır (George, 1992:192).

#### **4.3. Ayırt Edilebilirlik (Identifiability) ve Değerlendirme Potansiyeli (Evaluation Potential)**

Ayırt edilebilirlik teorisi, bir bireyin performansının başkalarının performansıyla birleştiğinde, katkısının bilinmemesi durumunu ifade etmektedir. Birey, daha az çaba sarf edebilir; ancak, bireyin çabası ayırt edilebildiğinde, sosyal kaytarmanın etkisi büyük ölçüde

azalır (Jackson & Harkins, 1985:1200-1201). Sosyal kaytarma, ayırt edilebilirliğin ya da değerlendirmenin azalması nedeniyle olduğu gruplarda bir motivasyon kaybına neden olur. Bu bağlamda, bireysel çabanın ayırt edilebilirliği, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıracaktır (Kidwell & Bennett, 1993:431-436). Williams, Harkins, & Latane (1981) araştırmalarında ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik altı erkek katılımcı üzerinde bir deney gerçekleştirmişlerdir. Deneyde, altı erkek katılımcıdan, iki ile altı kişilik grup halinde ve yalnızken yüksek sesle bağırma istenmiştir. Deney sonucunda erkek katılımcıların yalnızken daha yüksek sesle bağırma, ancak grup halinde ayırt edilebildiklerini hissettiklerinde yüksek sesle bağırma, ayırt edilmediklerini hissettiklerinde ise daha düşük sesle bağırma tespit edilmiştir. Katılımcılar grup büyüklüğü arttıkça daha düşük bir çaba göstermişlerdir (Williams, Harkins, & Latane, 1981:304-306). Bu durum ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda geliştirilen hipotez (H<sub>3</sub>) aşağıda yer almaktadır;

H<sub>3</sub>: Ayırt edilebilirlik ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bireysellik ve kolektivizm; grup büyüklüğü, ayırt edilebilirlik ve işbirliği arasındaki ilişkiyi yumuşatmaktadır. Özellikle, bireyciler, ödüller hakkında daha çok özen gösterdiği için grup büyüklüğünün ve ayırt edilebilirliğin, kolektivist işbirliği üzerinde olduğundan çok bireyci işbirliği üzerinde daha büyük etkisi vardır (Ülke & Bilgiç, 2011:309-310).

Değerlendirme potansiyeli, kaytarmanın etkisini ortadan kaldırmak için kesinlikle yeterlidir. Bireylerin değerlendirilmesi üzerine odaklanan Szymanski & Harkins (1987)'e göre bireylerin çıktılarını, bir gözlemci tarafından değerlendirilmediği için insanlar kaytarırlar. Ancak, bireysel düzeyde çıktılara ek olarak, grubun çıktıları da vardır. Bu çıktılar, grup düzeyinde değerlendirilmesine imkan verildiğinde, bir standartla karşılaştırılmalıdır (Szymanski & Harkins, 1987:891-892). Buna göre geliştirilen hipotez (H<sub>4</sub>) aşağıda yer almaktadır;

H<sub>4</sub>: Değerlendirme potansiyeli ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Sosyal kaytarmanın pek çok tasviri ya da tanımı, değerlendirme potansiyeli kavramını çağrıştırmaktadır. Bazı araştırmacılar, sosyal kaytarma kavramını, değerlendirmenin ya da ayırt edilebilirliğin yokluğundan ya da düşük olmasından kaynaklanan grup içindeki motivasyon kaybı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, çoğu araştırmada, bireylerin durumları, koaktif (ortaklaşa) durumda değerlendirildiği için sosyal kaytarmanın gerçekleştiği idda edilmektedir. Kolektif ya da toplu görevlerde çalışırken, bireyler kalabalık içinde saklanabilmekte ve böylece grubun kötü performansı için suçlanmaktan kurtulabilmektedir. Dolayısıyla bireysel girdiler her zaman ayırt edilip değerlendirilmediği için bireyler, iyi bir performansın karşılığında adil bir kazanç elde edememektedir (Karau ve Williams, 1993:683).

#### 4.4 Göreve Bağlanma (Task Involvement)

Görev bağlılığı olan işgörenler işleriyle içten gelen bir şekilde ilgilenebilmektedirler (Hackman & Oldham, 1980:250). İçsel motivasyon yüksek olursa, işgörenleri yakından denetlemeye gerek kalmayabilir. İçten gelen bağlanma, işin yapılması için harcanan bireysel çabanın anlamlı ve önemli olduğuna dair inançları ifade etmektedir (George, 1992:191-192). İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların sonucuna göre göreve içten gelen bağlanmanın sosyal kaytarmayı azalttığı söylenebilir (Harkins & Petty, 1982:1214-1215).

Brickner ve arkadaşları (1986) ve Karau & Williams (1993)'in araştırmalarının sonucunda, sosyal kaytarmanın yüksek düzeyde göreve kişisel bağlanma ile azalabileceği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H<sub>5</sub>);

H<sub>5</sub>: Göreve bağlanma ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

George (1992)'un satış personeli ile yapmış olduğu araştırma sonucuna göre görev görünürlüğü ve göreve bağlılığın (işsel katılım) sosyal kaytarma ile arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Görev görünürlüğü, işgörenin kişisel performansının ya da çabasının amiri tarafından fark edilme düzeyi olarak belirtilirken; göreve bağlılık ise işgörenin yaptığı işte gerçekten önemli bir katkısının olduğuna inanması sonucunda işini bağlılıkla yapması olarak tanımlanmıştır (George, 1992: 192). Bu durumda, işgören, işine olan katkısının öneminin farkında ise işine olan bağlılığı artarak işgörenin kaytarma eğilimi ortadan kalkabilir. Aynı şekilde, Pabico ve arkadaşları (2008) da, göreve bağlanma ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **4.5. Dağıtım Adalet (Distributive Justice) ve Prosedürel Adalet (Procedural Justice)**

Dağıtım Adaletle ilgili araştırmaların çıkış noktası, John S. Adams'ın eşitlik teorisidir. Dayanak noktası insanların kendilerine adil davranılmasını istemeleri olan Adams'ın eşitlik teorisi, kaynaklara erişim ve kişiler arası ilişkiler açısından eşitliğin adil olup olmadığını inceleyen bir teoridir (Adams, 1963'ten Akt. Şeker, 2014:17). Bu bağlamda, dağıtım Adaletin ödüllerin adil olarak dağılımıyla ilgili olduğu söylenebilir (Kim vd., 2004, 268).

Pabico ve arkadaşları (2008), yazılım mühendisliği ekibinin üyeleri ve çeşitli alanlara kayıtlı olan 237 lisans öğrencisiyle yapmış oldukları araştırma sonucunda, dağıtım Adalet ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Liden ve arkadaşları (2004) da aynı yönde dağıtım Adaletin düşük olması durumunda sosyal kaytarmanın arttığını tespit etmişlerdir. İnsanların hak ettikleri maddi karşılığı alacağına yönelik inançlarını temsil eden dağıtım Adalet, çalışanların çaba göstermesinde motive edici bir faktör olarak bulunmuştur. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H<sub>6</sub>);

H<sub>6</sub>: Dağıtım Adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Prosedürel Adalet, sistemin ve kurumun değerlendirilmesi ve yapılan işlerin adil olması ile ilgili iken dağıtım Adalet daha çok spesifik sonuçların değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların adil olması ile ilişkilidir (Folger & Konovsky, 1989, 108-115). Prosedürel Adalet, personele ilişkin kararların alınmasında kullanılan prosedür ya da politikaların adil olduğuna yönelik bireylerin algılamaları olarak tanımlanmaktadır (Barsoux & Manzoni, 1998:3). Dağıtım yönteminin eşit olması olarak da tanımlanan prosedürel Adalette; tutarlı olmak, taraf tutmamak, süreçlerin dayandığı bilgilerin doğru olması gereklidir. Çünkü, kişilerin çıkarlarını gözetmek ve etik standartları sağlamak açısından prosedürlerle ilgili Adalet sağlanması önemlidir. Ayrıca örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, prosedürel Adalet kavramının sosyal kaytarma ile ilişkili olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi iş çıktıları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Naumann & Bennet, 2000; Hongwei vd. 2014'ten Akt. Mehtap vd., 2015:2-3). Bu durumda, örgütlerde prosedürel Adaletin negatif yönde oluşması, sosyal kaytarmanın da oluşmasına neden olabilir. Bu sebeple, işgörenlerin dağıtım yönetimindeki algısı, sosyal kaytarma davranışlarını etkileyeceğinden, olumlu yönde olması örgütler açısından önemlidir. Araştırmanın bu bağlamda geliştirilen hipotezi (H<sub>7</sub>);

H7: Prosedürel adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet, çalışanların aldığı ücretin adil olduğu ile ilgiliyken; prosedürel adalet, ücret sistemini belirlemek için kullanılan araçların algılanan adaleti ile ilgilidir. Bireylerin, prosedürlerin adil olmasına yönelik algıları, performansın sonuç beklentilerini etkileyebilmekte ve görev için harcanan çabanın düzeyini de değiştirebilmektedir (Folger & Konovsky, 1989:115).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet koşulları nedeniyle değişen ve zorlaşan günümüz iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için güçlü, dinamik, değişime uyum sağlayabilen, yenilikçi ve bilgi teknolojilerini aktif olarak kullanabilen işgörenlere ihtiyaç vardır. Çünkü örgütleri hedeflerine ulaştırmada en güçlü etkiye sahip olan faktör işgörenlerdir. Örgütlerin işgörenlerin yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmeleri için onların motivasyonlarını yüksek tutmak gerekir. İşgörenlerin motivasyonlarını yüksek tutmak için de işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını bilmek örgütler açısından hayati önem taşır. Bu nedenle örgütler, işgören verimliliğini ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirleyerek işgörenleri her konuda desteklemelidir. Çünkü işgörenlerin desteklendiği örgütlerde, örgüte olan güven ve göreve bağlılık artarak artar. Böylece işgörenler, örgütün hedeflerini benimseyebilir ve o doğrultuda çaba sarf edebilir; kendilerine verilen görev ve sorumlulukları, örgüte duydukları güven ve bağlılıkla yerine getirerek örgüt içinde zamanı etkin kullanabilir. Böylece işgörenlerin çeşitli nedenlerle daha az çaba sarf etme ya da hiç çaba göstermeme yani sosyal kaytarma eğilimleri azalabilir ya da tamamen ortadan kalkabilir.

Sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik önerilerin sunulması amaçlanan, literatür taramasına yönelik araştırmanın sonucunda, sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde işgücü devir hızının yüksek ve verimliliğin düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca sosyal kaytarmanın olduğu örgütlerde rekabet edebilme ve örgütün varlığını uzun dönem sürdürme güçlüğüne de yaşanabileceğini söylemek mümkündür. Grup çalışmasını gerektiren işlerin olduğu örgütlerde, işgörenlerin sosyal kaytarma eğilimlerini önlemek için onların bireysel performansını ölçebilecek bir yönetim stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece işgörenlerin performanslarına yönelik farkındalık oluşturularak sosyal kaytarma davranışında bulunmaları önlenip işe ilişkin çabaları arttırılabilir. Yöneticiler performans değerlendirmesi ile işgörenlere performanslarıyla ilgili geribildirim yaparak onların yeterli ve doğru bilgiye sahip olmalarını sağlayabilir; işgörenler performansları hakkında geribildirim aldıklarında, çalışmalarını örgütsel hedeflerle ilişkilendirebilir. Performans değerlendirmesi, bir işgörenin mevcut görevinde nasıl çalıştığını ve güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olabilir; böylece, etkili performansa engel oluşturan faktörler saptanarak ortadan kaldırılıp işgörenlerin zayıflıklarının üstesinden gelebilmeleri için uygun eğitim ve geliştirme programları kullanılabilir; objektif ve şeffaf olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmesi, yöneticiler ile astlar arasında etkili iletişimi de geliştirebilir. Böylelikle hem birebir iletişimin motive edici gücünden yarar sağlanabilir; hem de görev daha görünür hale gelir, daha anlam kazanabilir.

Örgütlerde işgörenlerin daha yüksek performans göstermek üzere motive edilmelerinde olumlu güçlendirme (ödül), olumsuz güçlendirme (önceki olumsuzlukları olumluya çevirme), ceza gibi yöntemler kullanılabilir. Böylece işgörenlerin, örgütün hedefleri doğrultusunda motive edilerek, örgüt hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak olan işe yönelik çabaları arttırılabilir ve örgütler de hedeflerine daha kolay ulaşarak uzun dönemde varlıklarını sürdürebilecek rekabet gücüne sahip olabilir.

Sosyal kaytarmayı azaltmak ya da yok edebilmek takım üyeleri arasında bağlılığı teşvik ederek ve grupları olabildiğince küçük tutarak sağlanabilir. Grup sayısının büyük olması, kişi başına düşen iş yükünü azaltabilir. Dolayısıyla, grup performansına ilişkin işgörenin grup arkadaşlarına yardım etme konusunda sorumluluk hissi de azalabilir ve böylelikle işgören daha az çaba sarf edebilir. Bu durum, işgörenlerin yardımseverlik, sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin, sosyal kaytarmanın oluşmasında etkili olduğunu göstermektedir. O halde yöneticilerin, iş gruplarını oluştururken, sosyal kaytarmayı azaltabilmek için işgörenlerin iş yeterliliğinin yanı sıra kişilik yapılarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

Örgüt tipi ve örgüt kültürü boyutları da sosyal kaytarmayı etkileyen değişkenlerdir (Sünnetçioğlu, Korkmaz & Koyuncu, 2014:32). Bir işletmenin kuruluşuyla birlikte yöneticilerinin şekillendirdiği ve örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendiren örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerindeki etkisi yadsınamaz. Çalışanların işletme için önemini vurgulandığı ve onlarda güven oluşmasının temel bir ilke olarak benimsendiği örgüt kültürlerinde, örgütsel değerler destek vermediğinden sosyal kaytarma görülmeyebilir. Aynı şekilde iletişimin her yönde serbestçe aktığı, çalışanların görüş ve önerilerini rahatlıkla ortaya koyabildikleri, hiyerarşinin minimum düzeye indirildiği örgütlerde sosyal kaytarmanın düşük düzeyde olması beklenebilir.

Verilen görevler önemli ve anlamlı ise bireyler, iş arkadaşlarının düşük performanslarını telafi ederek yüksek performans göstermek için motive olurlar (Williams & Karau, 1991: 571). Ayrıca, işgörenlerin grup performansına yönelik bireysel katkılarının önemli olduğu vurgulanarak da motive olmaları sağlanabilir ve sosyal kaytarma azaltılabilir. Sosyal kaytarmayı azaltmanın bir diğer yolu da işgörenlerin, yöneticileri tarafından performanslarının tek tek ele alınıp çabalarının başkaları tarafından fark edildiği bilinci oluşturularak daha fazla çaba göstermelerine yönelik motive edilmeleridir. Böylelikle, işgörenler potansiyellerini tam olarak ortaya koymakta isteklendirilebilir ve grup performansına olan katkıları artırılabilir.

Araştırmada geliştirilen hipotezler; otel işletmeleri, seyahat işletmeleri ya da diğer farklı hizmet işletmelerine yönelik takım çalışmaları, performans değerlendirme ve benzeri araştırmalarda sınırlanabilir. Böylelikle yapılabilecek uygulamalı araştırmalarda hipotezlerin kabule değer olup olmadığı tespit edilip araştırma sonuçları objektif olarak yorumlanabilir ve genellenebilir. Sözü edilen analiz ve değerlendirmeler, elde edilen bilgilerin doğru yorumlanmasında önemli katkılar sağlayabilir ve bu sayede işletmeler için önemli tedbirlere ve iyileştirmelere yönelik öneriler geliştirilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Aiello, J. R. & Douthitt, E. A. (2001). Social Facilitation from Triplett to Electronic Performance Monitoring. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(3), 163-180.
- Allport, F. H. (1924). Response to Social Stimulation in the Group. *Social Psychology*, 260–291.
- Aube, C. & Rousseau, V., (2005). “Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*,9(3), 189–204.
- Barsoux, J.L. & Manzoni, J.F. (1998). Procedural Justice In Action: Restructuring at Air France. [www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46420](http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46420), 23.08.2017.
- Brickner, M. A., Harkins, S. G. & Ostrom, T. M. (1986). Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54( 4), 763-770.

- Doğan A., Bozkurt S. & Demir R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-80.
- 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.
- George, J. M. (1992). Extrinsic And Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*. 35, 191-202.
- Hackman, J. R. & Oldham. G. R. (1980). Work Redesign, Reading, MA. Addison-Wesley.
- Hardy, C.J. & Latane, B. (1988). Social Loafing in Cheerleaders: Effects of Team Membership and Competition. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 109-114.
- Harkins, S.G. & Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941.
- Harkins, S.G. & Petty, R.E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness On Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
- Heuze, J.P. & Brunel, P.C. (2003). Social Loafing in a Competitive Context. *Int. Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1, 246-263.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Ingham, A.G., Levinger, G., Graves, J. & Peckham, V. (1974). Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Irmer, B.E., Bordia, P. & Abusah, D. (2002). Evaluation Apprehension and Perceived Benefits in Interpersonal and Database Knowledge Sharing. *Academy of Management Proceedings*.
- Jackson, J.M. & Harkins, S.G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Jezerkyte, E. & Zydziunaite, V. (2005). Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing. *Social Science / Socialiniai Mokslai*, 3(49), 87-95.
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993). Social Loafing: A Meta – Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kidwell, E.R. & Bennett, N. (1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model To Intersect Three Avenues Of Research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Kim, J.Y., Moon, J., Han, D. & Tikoo, S. (2004). Perceptions Of Justice And Employee Willingness to Engage in Customer - Oriented Behavior. *Journal of Services Marketing*, 18(4), 267-275.
- Kravitz, D.A. & Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Lee Bagley, P. (2007). Evaluation Apprehension: An Examination of Affect In The Audit Environment. *Doctoral Dissertation*, The University of Georgia.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.



- Loh, J. & Smyth, R. (2010). Understanding Students' Online Learning Experiences in Virtual Teams. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 6(2), 335-342.
- Manz, C. C. & Angle, H. (1986). Can Group Self-management Mean A Loss Of Personal Control: Triangulating A Paradox. *Group & Organization Studies*, 11, 309-334.
- Mehtap, Ö.K., Alnıaçık, E., Akyürek, T. & Günsel, A. (2015). Akademisyenlerin Prosedürel Adalet ve Sinizm Algılarının Bireysel Performansları Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, (2), 1-15.
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. & De Sagun, C. D. (2008). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Paper Presented At 6th National Conference on Information Technology Education (NCITE 2008) NCAS Auditorium, UP Los Baños*.
- Plaks, J. E. & Higgins, E. 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.
- Ringelmann, M. (1913). Recherches Sur Les Moteurs Animes: Travail De L'homme. *Annales De l'Institut National Agronomique*, 12, 1- 40.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15. Baskı, Pearson, Boston.
- Rothwell, J. D. (2004). *In the Company of Others*. New York. McGraw-Hill.
- Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Groups As Human Resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, (23), 679–704.
- Stark, E.M., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2007). "Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups", *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Stroebe, W. (2012). The Truth About Triplett (1898), But Nobody Seems to Care. *Perspectives on Psychological Science*, 7(1), 54-57.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. & Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- 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.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 1(2), 17-19.
- Şeşen, H. & Kahraman, Ç.A. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Triplett, N. (1898). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Uslu, Y.D. & Çavuş, M.F. (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları", *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (9), 51-54.
- Ülke, H.S. & Bilgiç, R. (2011). Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Worker. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 301-312.

- Weiten, W. (2013). *Psychology: Themes and Variations*. 9. Baskı, Briefer Version, USA: Cengage Learning.
- Williams, K.D. & Karau, S.J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latane, B. (1981). Identifiability as A Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Zajonc, R. B. (1965). Social Facilitation. *S*