T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

GRUP SARGINLIĞININ SOSYAL KAYTARMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE İLİ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

ESRA BURCU KAYA

Tez Danışmanı
DOÇ. DR. YENER PAZARCIK

Çanakkale - 2020

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

GRUP SARGINLIĞININ SOSYAL KAYTARMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE İLİ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Esra Burcu KAYA

Tez Danışmanı
Doç. Dr.
Yener PAZARCIK

Çanakkale - 2020

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Grup Sargınlığının Sosyal Kaytarma ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Çanakkale İli Lojistik Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31/08/2020



Esra Burcu KAYA

ÖZET

GRUP SARGINLIĞININ SOSYAL KAYTARMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇANAKKALE İLİ LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin temel amacı grup sargınlığının, sosyal kaytarma ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda grup sargınlığının, sosyal kaytarma ve iş tatmini üzerindeki etkisinin yanında aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Yapılan araştırmada grup sargınlığının, sosyal kaytarma ve iş tatmini kavramlarına ilişkin bilgilere yer verilmiş ve araştırma kısmında belirlenen lojistik firma çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasında kullanılan ölçekler, Öcel ve Aydın'ın Türkçeye uyarladığı Grup Sargınlığı Ölçeği, Liden ve arkadaşlarının geliştirdiği Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Basım ve Şeşen'in Türkçeye uyarladığı İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklere ek olarak çalışanların demografik özelliklerinin tespiti için de sorular yöneltilmiştir. Anket uygulaması için Çanakkale ili ve çevresinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firmadan gerekli izinler alınarak firmanın uygun gördüğünü çalışan sayısına göre toplam 222 çalışana anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler; faktör analizi, verilerin istatistiksel açıdan anlamlılığını kontrol etmek için regresyon analizi ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara göre, grup sargınlığı ve boyutlarının sosyal kaytarma ve iş tatmini arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, araştırma modelindeki bağımsız değişkenin (grup sargınlığı) bağımlı değişkenleri (sosyal kaytarma, iş tatmini) etkileme düzeyleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeyleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Grup sargınlığı, sosyal kaytarma, iş tatmini, lojistik

ABSTRACT

THE EFFECT OF GROUP COHESION ON SOCIAL LOAFING AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON LOGISTICS SECTOR IN ÇANAKKALE PROVINCE

The main of the thesis is to examine the effect of group cohesiveness on social loafing and job satisfaction. In this direction, it is aimed to determine the relationship between group cohesiveness and social loafing and job satisfaction as well as their relationship.

In the research conducted, information about the concepts of group cohesiveness, social loafing and job satisfaction were included and a survey was applied to the employees of the logistics companies determined in the research section. The scales used in the questionnaire were used, the Group Cohesiveness Scale, adapted by Öcel and Aydın to Turkish, the Social Loafing Scale developed by Liden and friends, and the Job Satisfaction Scale adapted by Turkish to adapted and Şeşen. In addition to these scales, questions were asked to determine the demographic characteristics of the employees. For the survey application, necessary permissions were obtained from a company operating in the logistics sector in Çanakkale province and its surroundings, and a questionnaire was applied to a total of 222 employees according to the number of employees deemed appropriate by the company.

The data obtained as a result of the research; factor analysis was evaluated through regression analysis to check the statistical significance of the data and correlation analysis to determine the relationship between variables. According to the findings obtained as a result of the analyzes, statistically significant relationships were found between the group cohesiveness and the sub-dimensions of social loafing and job satisfaction. In addition, the levels of independent variable (group cohesiveness) affecting dependent variables (social loafing, job satisfaction) in the research model and the interaction levels of independent and dependent variables among themselves were explained.

Key Words: Group cohesiveness, social loafing, job satisfaction, logistics

ÖNSÖZ

Tezimin başlangıcından bitimine kadar desteğini her daim hissettiren, deneyim ve bilgi birikimleriyle yol gösterici olan ve bana yüksek lisans eğitimim boyunca "Örgütsel Davranış " bilimini sevdiren ve bu alana yönelmemi sağlayan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Yener PAZARCIK'a teşekkürlerimi sunarım.

Manevi olarak uzakları yakın ederek daima yanımda olan Hümeyra AKTAŞ'a ve varlığıyla her anıma iyi gelen ve duygusal boşluğa düştüğüm her anımda kendime gelmemi sağlayan Ecem AYDIN'a, bu süreçte her türlü desteğiyle yanımda olan Mehmet GÜRTÜRK'e ve attığım her adımda beni yüreklendiren Merve Gözde DURMAZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Bana merhamet ve sevginin her şeyden daha önemli olduğunu öğreten ve hissettiren, benim için maddi manevi her şeye katlanan, en kötü zamanlarımda desteklerini asla esirgemeyen ve her türlü fedakârlıkları üstlenen, belki de dünyadaki en zor görev olan annelik ve babalığı üstlenerek kusursuz biçimde gerçekleştiren ve şuan ki ben olabilmemi sağlayan canım Annem Türkan KAYA'ya, Babam Ahmet KAYA'ya ve doğuştan sahip olduğum en sıkı dost olan Ablam Pınar KAYA'ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Esra Burcu KAYA

Çanakkale, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

KISALTMALAR ..... **x**

TABLOLAR ..... **xi**

ŞEKİLLER ..... **xiii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

GRUP SARGINLIĞI

1.1. Grup Sargınlığı **4**

1.1.1. Grup Sargınlığı Tanımı **4**

1.1.2. Grup Sargınlığı ve Gruba Çekim Kavramlarının İlişkisi **10**

1.1.3. Sargınlık Unsurları **12**

1.1.4. Grup Sargınlığının Kavramsal Modeli ve Etki Eden Etmenler **16**

1.1.4.1. Çevresel Etmenler **16**

1.1.4.2. Bireysel Etmenler **17**

1.1.4.2.1. Demografik Özellikler **17**

1.1.4.2.2. Bilişsel Süreç ve Güdüleme **17**

1.1.4.2.3. Davranışlar **18**

1.1.4.3.Liderlik Etmenleri **18**

1.1.4.4.Grupsal Etmenler **19**

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

2.1. Sosyal Kaytarma 20

2.1.1. Sosyal Kaytarma Kavramı ve Kapsamı 20

2.1.1.1. Sosyal Kaytarma Davranışında Üstlenilen Roller: Bedavacılık Etkisi ve Sömürülme Etkisi 21

2.1.2. Sosyal Kaytarma Kuramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 22

2.1.3. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Etmenler 27

2.1.3.1. Sosyal Kaytarma Davranışında Kültürün Etkisi 28

2.1.3.2. Sosyal Kaytarma Davranışında Cinsiyetin Etkisi 29

2.1.3.3. Sosyal Kaytarma Davranışında Kişilik Özelliklerinin Etkisi 30

2.1.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Nedenleri 30

2.1.4.1. Sahne Işığı Etkisi (Spotlight Effect) 31

2.1.5. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Kuramlar 32

2.1.5.1. Sosyal Etki Kuramı 32

2.1.5.2. Beklenti-Değer Kuramı 33

2.1.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli 35

2.1.5.4. Sosyal Değişim/Mübadele Kuramı 37

2.1.5.5. Öz Yeterlilik Kuramı 37

2.1.5.6. Hevesin Azalması 38

2.1.5.7. Eforun Gereksizliği 39

2.1.5.8. Eforun Denkliği 39

2.1.5.9. Bireysel Özen 39

2.1.5.10. Değerlendirme Potansiyeli 40

2.1.6. Sosyal Kaytarma Kuramıyla Çelişen Kuramlar 41

2.1.6.1. Sosyal Kolaylaştırma Kuramı 41

2.1.6.2. Değerlendirilme Kaygısı Kuramı 41

2.1.6.3. Sosyal Telafi Kuramı 42

2.1.6.4. Köhler Etkisi Kuramı 43

2.1.7. Sosyal Kaytarma Kuramının Öncülleri 43

2.1.7.1. Bireysel Düzeydeki Öncüller 43

2.1.7.1.1. Görevde Birbirine Bağlılık 44

2.1.7.1.2. Görev Görünürlüğü 44

2.1.7.1.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli 45
2.1.7.1.4. Göreve Bağlanma 46
2.1.7.1.5. Görevin Önemi ve Anlamı 46
2.1.7.1.6. Dağıtımsal Adalet 47
2.1.7.1.7. Süreç Adaleti 47
2.1.7.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 48
2.1.7.2. Grupsal Düzeydeki Öncüller 48
2.1.7.2.1. Grup Büyüklüğü 48
2.1.7.2.2.Grup Kaynaşması 49
2.1.7.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması 50
2.1.7.2.4. Grup Sargınlığı 52
2.1.8. Sosyal Kaytarma Davranışını Azaltmanın Yolları 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini 57
3.1.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı ve Önemi 57
3.1.2. İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi 60
3.1.3. İş Tatminin İlgili Olduğu Alanlar 62
3.1.3.1. İş Tatmini ve İsteklendirme 62
3.1.3.2. İş Tatmini ve Moral 63
3.1.3.3. İş Tatmini ve Verimlilik 63
3.1.3.4. İş Tatmini ve Başarı 64
3.1.3.5. İş Tatmini ve Çatışma 64
3.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 65
3.1.4.1. Kişisel Faktörler 65
3.1.4.1.1. Yaş 65
3.1.4.1.2. Cinsiyet 66
3.1.4.1.3. Eğitim Durumu 66
3.1.4.1.4. Medeni Durum 67
3.1.4.1.5. Kişilik 68
3.1.4.2. Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler) 68
3.1.4.2.1. Ücret 69
3.1.4.2.2. Terfi Olanakları 69

3.1.4.2.3. Yönetim Şekli 70
3.1.4.2.4. İşin Özelliği 71
3.1.4.2.5. Çalışma İmkânları 71
3.1.4.2.6. Motivasyon 72
3.1.4.2.7. Çalışma Arkadaşları 73
3.1.4.3.Çevresel Faktörler *74*
3.1.4.3.1. Aile Yapısı 74
3.1.4.3.2. Coğrafi Bölge 74
3.1.5. İş Tatminine İlişkin Kuramsal Teoriler 75
3.1.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri *76*
3.1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 76
3.1.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 78
3.1.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi 78
3.1.5.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi 79
3.1.5.2. Süreç Teorileri 80
3.1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi 81
3.1.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi 82
3.1.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi 82
3.1.5.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi 83
3.1.5.2.5. Skinner'ın Davranışı Koşullandırma Teorisi 84
3.1.6. İş Tatmininin Sonuçları 85
3.1.7. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 87
3.1.7.1. Bireysel Sonuçlar 89
3.1.7.1.1. Engellenme Tepkileri 89
3.1.7.1.2. Gerilim Tepkileri 90
3.1.7.1.3. Stres 90
3.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar 90
3.1.7.2.1. Devamsızlık veya İşe Geç Gelme 91
3.1.7.2.2. İş Gücü Devri 91
3.1.7.2.3. Yabancılaşma 92
3.1.7.2.4. Verimlilik 92
3.1.7.2.5. Sağlık 92
3.1.7.2.6. İş Kazaları 93
3.1.7.3. Psikolojik Sonuçlar 93

3.1.7.3.1. Saldırgan Davranışlar 93
3.1.7.3.2. Geriye Dönüş Davranışları 94
3.1.7.3.3. Yinelenmek İstenen Sabit Davranışlar 94
3.1.7.3.4. İşi Oluruna Bırakma Davranışı 94
3.1.7.4. Fiziksel Sonuçlar 95
3.1.8. İş Tatmini Arttırma Yolları 95
3.1.8.1. İş Zenginleştirme 96
3.1.8.2. İş Genişletme 96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GRUP SARGINLIĞININ SOSYAL KAYTARMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ ARAŞTIRMA VE BULGULARI

4.1. Araştırma 97
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 97
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 98
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi 98
4.1.3.1. Araştırma Modeli 99
4.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları 99
4.1.3.3. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler 100
4.1.3.4. Araştırmanın Örneklemi 101
4.1.3.5. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler 101
4.1.4. Araştırmanın Bulguları 102
4.1.4.1. Demografik Bulgular 102
4.1.4.2. Güvenirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular 106
4.1.4.2.1.Grup Sargınlığı Ölçeği 107
4.1.4.2.2.Sosyal Kaytarma Ölçeği 109
4.1.4.2.3.İş Tatmini Ölçeği 111
4.1.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları 112
4.1.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular 117
4.1.4.4.1.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 118
4.1.4.4.2.Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 118
4.1.4.4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Özeti 123

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 124

KAYNAKÇA..... 131

EK.1. SORU FORMU..... 151

EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ..... 154

ÖZGEÇMİŞ..... 156

KISALTMALAR

GSB **:** Grubun Sosyal Bütünleşmesi

GGÇ **:** Grubun Görev Çekiciliği

GSÇ **:** Grubun Sosyal Çekiciliği

GGB **:** Grubun Görevde Bütünleşmesi

TABLOLAR

Tablo 2.1. Kaytarıcı Bireyleri Çeken Karakteristik Özellikler 52
Tablo 4.1. Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları 101
Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı 102
Tablo 4.2. Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı 103
Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı 103
Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı 103
Tablo 4.5. Katılımcıların Maddi Gelir Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı.....104
Tablo 4.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....104
Tablo 4.7. Katılımcıların Çalışma Grubuna İlişkin Frekans Dağılımı.....105
Tablo 4.8. Katılımcıların Unvan Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı.....105
Tablo 4.9. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri.....106
Tablo 4.10. Grup Sargınlığı Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri.....107
Tablo 4.11. Grup Sargınlığı Ölçeği Değişken Ortalamaları 109
Tablo 4.12. Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Yükleri 110
Tablo 4.13. Sosyal Kaytarma Ölçeği Değişken Ortalamaları.....110
Tablo 4.14. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri 111
Tablo 4.15. İş Tatmini Ölçeği Değişken Ortalamaları.....112
Tablo 4.16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Dağılımı 113
Tablo 4.17. Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri 113
Tablo 4.18. Grup Sargınlığı ve Alt Boyutları, Sosyal Kaytarma ve İş Tatminine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....117
Tablo 4.19. Grup Sargınlığının Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi.....119
Tablo 4.20. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Sosyal Bütünleşmesi-Grubun Sosyal Çekiciliği) Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi....119
Tablo 4.21. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Görev Çekiciliği) Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi.....120
Tablo 4.22. Grup Sargınlığının İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi.....120

Tablo 4.23. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Sosyal Bütünleşmesi-Grubun Sosyal Çekiciliği) İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi 121
Tablo 4.24. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Görev Çekiciliği) İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi 122
Tablo 4.25. Regresyon Analizleri Özet Tablosu.....122
Tablo 4.26. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları 123

ŞEKİLLER

Şekil 1. Grup Sargınlığının İki Farklı Güç Modeli 10
Şekil 2. Grup Sargınlığı Yapısı 14
Şekil 3. Sargınlığa Etki Eden Faktörlerin Genel Bir Modeli 16
Şekil 2.1. Ortaklaşa Çaba Modeli.....36
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....77
Şekil 3.1. İş Tatmini ile İlgili Neden ve Sonuç İlişkisi 88
Şekil 4.1. Araştırma Modeli 99
Şekil 4.2. Grup Sargınlığı Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi 114
Şekil 4.3. Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....115
Şekil 4.4. İş Tatmini Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....116
Şekil 4.5. Araştırma Hipotezlerinin Modeli ve Araştırma Bulgularının Modeli.....128

GİRİŞ

Son yıllarda birçok alanda adını sıkça duyduğumuz küreselleşme kavramı teknolojinin gelişmesiyle, bilgi ve hizmetin daha hızlı yayılmasına ve rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Rekabet ortamında var olan örgütlerin, hız ve yeniliklere adapte olamamasıyla sahne dışı kaldığı görülebilmektedir. Lojistik sektörü de hızlı değişim birlikte büyüme potansiyeline sahip sektörler arasında yerini almıştır. Örgütlerin rekabet koşullarında güçlü kalabilmeleri işgörene verilen önem ile sağlanabilmektedir. Örgütlerin bu doğrultuda seçmiş oldukları insan kaynağı örgüt hedeflerine ulaşılmasında tek başına yeterli olmamakla birlikte nitelikli işgörenlerin performansı, motivasyonu, bağlılıkları, tatminleri vb. etmenlerin de dâhil edilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Günümüz örgütlerinde bireysel olarak yapılan görevlerin, grup olarak yapılan işlere dönüştüğü iş gerçekleştirme şekillerindeki bu değişim rekabetin etkisi olarak görülebilmektedir. Bireysel düzeyde performanslarını yüksek tutarak çalışan bireylerin, grup düzeyinde çalıştıklarında çabalarını azaltarak performans düşüklüğüne sebep olan davranış olarak belirtilen sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri (Triplett,1897; Ringelmann,1913; Karau ve Williams,1993), grup olarak gerçekleştirilen işlerde ise bireylerin örgüt çıktılarına yaptıkları katkılar sayesinde grup performanslarının gözle görülür şekilde artması yapılan araştırmalarla (Dick vd., 2009; Peker ve Tekcan, 2009; Shiue vd., 2010) ortaya konmuştur.

Bireyler, grup veya örgüt amaçlarına ulaşabilmek için belirli çabaların belirlenmesi sonucunda yaşadıkları maddi- manevi kazanımlar sayesinde, memnuniyet ve tatmin duygusuna erişmektedir. Bu duygudan mahrum kalmamak için kazanımları önünde engel olan tüm olumsuz etmenleri ortadan kaldırmaktadırlar. Bu engellerin ortadan kaldırılmasına etki eden kavram olan grup sargınlığı, grup içindeki üyelerin birbirlerini etkileyerek sıkı bağların oluşturulmasını sağlar. Bununla birlikte grup sargınlığı, "biz" duygusunun benimsenerek, bireysel düzeyde sergilenen herhangi bir olumsuz davranışın grup tarafından engellenebileceğini ifade etmektedir. Grup içerisinde mahcubiyet ve hayal kırıklığı yaratan davranış olarak belirtilen sosyal kaytarma davranışını sergileyen bireylerin grup içerisinde bulunması, diğer üyelerin moral, motivasyon ve iş tatminini de olumsuz etkilemektedir.

Bundan dolayı grup içindeki yapının doğası gereği iş tatmini de önem arz etmektedir. İletişimi kuvvetli, destekleyici bir grubun iş tatmin düzeyi olumlu yönde etkilenebilmektedir ve bireyin işini sevmemesi durumunda bile eğer çalışma arkadaşları ile iletişimi kuvvetli ise işinde mutluluk duyabilmektedir. Çalışanlar iletişimi kuvvetli olmayan, düşük bağlılığa sahip gruplarda tatminsizlik yaşayabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2018).

Özet olarak günümüzde üye sayısı az olan gruplarda çalışmanın sağlanması, grup içerisindeki bağlılığın arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında Lojistik sektörü içerisinde yer alan çalışma gruplarındaki bir işgörenin kaytarması, grubun dinamiğini etkileyerek olumsuz sonuçlara sebep olabileceğinden ve en önemlisi diğer süreçleri de etkileyeceğinden dolayı bu olumsuz etmenin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda (Liden, 2004), sosyal kaytarma davranışının grup içindeki sargınlığın düşük olduğu durumlarda daha çok, sargınlığın yüksek olduğu yani ortak çaba ile hareket edilen gruplarda kaytarma eğiliminin gösterilmediği ifade edilmektedir.

Bu araştırmanın amacı grup sargınlığı, sosyal kaytarma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek, bunun yanında gruplardaki sargınlık düzeylerinin sosyal kaytarma ve iş tatmini üzerinde nasıl ve ne düzeyde etkisinin olduğunu ortaya koymaktır. Grup sargınlığı ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin araştırılmasında kısıtlı sayıda araştırmanın olması (Karau ve Williams,1997; Karau ve Hart,1998), araştırmada aynı koşullar altında, birbirlerini etkileyen ve ekip çalışmasının önemli olduğu lojistik sektör çalışanlarının seçilmesi, araştırmanın önem ve özgünlüğünü ortaya koymakla birlikte literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde grup sargınlığı kavramı, grup sargınlığının ilişkili olduğu kavramlar, grup sargınlığının yapısı, grup sargınlığının kavramsal modeli ve grup sargınlığını etkileyen etmenlere değinilmiştir. İkinci bölümde, sosyal kaytarma kavramı, kapsamı, ortaya çıkışı ve gelişimi, sosyal kaytarmayı etkileyen etmenler ve nedenleri, sosyal kaytarmayı açıklayan etmenler ve çelişen etmenler açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde, iş tatmini kavramı ve tanımı, iş tatmininin ilgili olduğu alanlar, iş tatminini etkileyen etmenler, iş tatminine ilişkin kuramsal teoriler ve iş tatmini sonuçlarına ilişkin bilgiler verilerek tezin literatür kısmı tamamlanmıştır.

Araştırmanın dördüncü yani araştırma bölümünde, örneklemi oluşturan Çanakkale İli ve çevresindeki lojistik sektör çalışanlarına anket yöntemi uygulanarak alınan verilerin analiz edilmesi, araştırma bulguları ve yorumları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GRUP SARGINLIĞI

1.1. Grup Sargınlığı

Araştırmanın bu kısmında, grup sargınlığı kavramına yer verilmiştir. Grup sargınlığı kavramının tanımı, diğer kavramlarla ilişkisi, unsurları ve yapısı, kavramsal model ve sargınlığa etki eden etmenler ile araştırmanın kuramsal temeli aktarılmaktadır.

1.1.1. Grup Sargınlığı Tanımı

Sosyal etkileşim kavramı ile birey davranışlarının doğal bir niteliği olmakla birlikte çalışma ortamında uyumlu ve verimli ilişkilerin kurulması kolay olmamaktadır. İşverenlerin kaygısı da bu yönde olup örgüt içinde çalışan iş görenlerin işbirliği içinde çalışmalarını istemektedirler. Örgütlerde işbirliği, sargınlığı yüksek olan gruplarda daha fazla görülmektedir (Mullins, 1985: 462).

Sargınlık kavramı, grubun birbirine tutunmasını sağlayan yapışkan olarak tanımlanmaktadır. Grup sargınlığı, belirli etmenlere bağlı olarak değişmekte ve bu etmenlerden dolayı grubun sargınlık düzeyi de etkilenebilmektedir. Bu etmenlerin yanında grubun iletişimde olması da grup sargınlığını etkileyebilmektedir. Fiziksel sınırlamalar (duvar, ayrı kat ve binalar vb.) grup üyeleri arasındaki iletişimi azaltmasından dolayı yüksek sargınlığa sahip grupların oluşmasına olumsuz etkileri olabilmektedir. Sargınlığın oluşmasına engel olan diğer bir etmen ise gruptaki üyelerin birbirine olan bağımlılık düzeyidir. Sargınlık düzeyi yüksek olan gruplarda bireyler, amaçlara ulaşmak için kaynaklarını birleştirerek bir arada çalışmaya meyillidirler. Rekabet, başarı, tehdit, bireylerin birbirlerine benzerlik dereceleri ve grup büyüklüğü sargınlık düzeyini etkileyen bir diğer etmenler olarak sayılabilmektedir (Özek, 2010: 78). Grup sargınlığını etkileyen etmenler arasında yer alan grup büyüklüğünün, gruplarda sargınlığı olumlu veya olumsuz etkilediği ilgili araştırmalarla ortaya konmuştur. Carron ve Spink (1993)'in yapmış olduğu araştırma, bir üniversite içerisinde aerobik ve fitness sınıfındaki 17 kadın katılımcı ile on üç haftalık bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda gruplarda bulunan üye

sayısının az olması, gruplardaki üyelerin fazla olmasından daha fazla grup sargınlığı yarattığı tespit edilmiştir (Carron ve Spink, 1993: 10). Bunun yanında Widmeyer ve arkadaşlarının (1990) yapmış olduğu araştırma ile grup büyüklüğü ile grup sargınlığı arasındaki ilişkiyi belirtmek amacıyla 24'ü erkek, 48'i kız öğrencilerin bulunduğu voleybol ve basketbol takımlarının 48 dakikalık üçerli periyotlarla oynanan maçta takımlar üzerinde gözlem yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda grup (takım) büyüklüğündeki artışın grup sargınlığını etkilemediğini aksine grup sargınlığının ve grup büyüklüğünün ters ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir (Widmeyer vd., 1990: 184).

Grup sargınlığı, yapılan diğer bir tanımlamada grup içindeki bireylerin çekim düzeyleri ve birbirlerine olan bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda (Janis, 1972; Milgram, 1974; Heckathorn, 1990), sargınlık kavramıyla ilişkili olan kuvvetli grup normlarının, gruptaki üyelerin belirli davranışlar sergilemesine veya sergilememesine neden olduğu belirtilmiştir. Hackman (1992), grup normlarının, bireylerin performanslarında etkili olan bilgi, beceri ve yeteneklerinden daha fazla etkilediğini belirtmiştir (Kidwell ve Bennett, 200: 65).

Latane (1981), sosyal etki kuramına göre bir bireyin grup içerisindeki bireysel etkisi ne kadar yüksek ise bireyin grup normları üzerinde de etkisi o kadar yüksek olmaktadır şeklinde ifade etmiştir. Yüksek gücü veya statüyü elinde barındıran gruptaki üyeler bir takım davranışlarının normalliğinin belirlenmesinde öncülük edebilecek duruma gelebilmektedirler. Buna bağlı olarak grup içerisindeki bireylerin grup odaklı olarak çalışmalarının sebepleri arasında algılanan grup normları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Çalışma odaklı olan gruplarda normlar, bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceklerini öngörmektedir (Özek, 2014: 79-80).

Goodman ve arkadaşları (1987) sargınlık düzeyini, üyelerin kendilerini grubun bir parçası olarak görmelerini ve grupta kalmaları için gerekli gayreti göstermeleri şeklinde belirtmişlerdir. Cartwright (1968), konuya ek olarak grup sargınlığının artmasıyla normlara uyulma düzeyinin de artacağını öne sürmüştür. Normlar, grubun birlikte hareket etmesi için gereklidir bundan dolayı yüksek sargınlığa sahip gruplarda üyeler birbirlerini normlara uyulması için etkilemektedirler (Williams vd., 2006: 598).

Mullen ve Copper (1994), Beal ve arkadaşları (2003) grup sargınlığını, grup performansı için önemli bir belirleyici şeklinde tanımlamışlardır (Shiue vd., 2010: 770).

Dick ve arkadaşları (2009), üyelerin kendilerini grup ile özdeşleştirebildikleri zaman gruptaki performansın arttırılarak sosyal kaytarma davranışını azaltabileceklerini belirtmektedirler. Bireyler kendisini grubun bir parçası olarak görmeleri halinde grup verimliliğinin arttıracağı inancı ile gruba daha fazla çaba göstereceklerdir. Yapılan bu araştırmanın sonucu da varsayımları doğrulamış bireylerin "biz" şeklinde hareket etmesiyle birey için anlamlılığın yüksek düzeylere çıktığı belirtilmiştir. Dick ve arkadaşları bireylerin kendilerini grubun bir parçası olarak görmelerini yaptıkları bu araştırma ile yalnızca bireysel değil grup olarak da sosyal kaytarmanın azaltılmasında umut verici sonuçlara ulaşılabileceği şeklinde değerlendirmişlerdir (Dick vd., 2009: 237).

Grup sargınlığı kavramı, sosyal kaytarma davranışına etki eden bir değişken olarak ifade edilmiştir. Bir grupta yer alan üyelerin birbirlerinden haz etmemeleri veya bağlı olmamaları durumunda sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri görülebilmektedir. Bunun tersi durumunda gruptaki üyelerin biz duygusuyla amaçları doğrultusunda hareket etmeleri sosyal kaytarma davranışında azalmaya yardımcı olabilmektedir. Bu şekilde birlik olan gruplarda sosyal kaytarma davranışı, hayal kırıklığı ve mahcubiyet yaşatan davranış şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bilgiye ek olarak yapılan araştırmalarda grup sargınlığı ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Liden vd., 2004: 290).

Yapılan araştırmalarda sosyal kaytarma davranışı gösteren gruplar ile duygusal sargınlık düzeyi fazla olan bireyler ile karşılaştırıldıklarında, bulundukları gruplardaki diğer üyelerle zaman geçirmekten hoşlanmayan ve içinde bulunduğu grup ile bir bağın olmadığı görülmektedir. Göreve bağlı sargınlık düzeyinde ise sosyal kaytarma davranışı gösteren bireyler, grupta yaşanan sorunları çözmek adına bir çaba sarf etmemekle birlikte diğer üyelerin bilgilerini kullanarak gruba herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Bieling ve arkadaşlarına (2006) göre gruptaki üyeler arasındaki farklılık, grup sargınlığı düzeyini azaltabilmektedir. Strong ve Anderson (1990) yaptıkları araştırma ile sosyal kaytarma davranışını bir engel olarak görülmesi gerektiğini ve sosyal kaytarma davranışının grup sargınlığına negatif bir etki yarattığını belirtmişlerdir (Shiue vd., 2010: 771).

Evans ve Dion (1991) yaptıkları 17'den fazla çalışmada grup sargınlığını araştırmışlardır. Sargınlık kavramı; sorunlarda farkındalık, yüksek moral ve motivasyon, değişim eğilimi gibi pozitif sonuçlar ile eşleştirme yapılmıştır. Araştırmada yüksek sargınlık sağlanan gruplarda üyeler arasında iletişimin yüksek olduğu, grup normlarının başarıyla

uygulanması için birbirlerini daha fazla etkiledikleri ve maksimum seviyede iş tatmini sergiledikleri görülmüştür (Özek, 2014: 82).

Shieu ve arkadaşlarının (2010) sosyal kaytarma davranışlarının sanal gruplardaki düzeylerini tespit etmek için yaptıkları çalışmada, grup sargınlığının sanal grupların hayatta olabilmeleri için çok ciddi bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Sanal topluluklarda, sargınlığı yüksek olan grupların üyeler arasındaki paylaşımların daha fazla olduğunu belirterek sonucu şu şekilde özetlemişlerdir: İlk olarak sosyal kaytarma davranışı gruptaki üyeler arasındaki sargınlık düzeyini yıpratmaktadır. Diğeri ise sosyal kaytarma davranışının sergilenmesinin sebebi sosyal bağların zayıflığı olarak belirtilmiştir. Sosyal gruplardaki bağların kuvvetlendirilmesi sosyal kaytarma davranışlarının azaltılmasına yardımcı olabilmektedir. Bireylerin yüz yüze yapacakları aktivitelerle, bağların güçlendirilmesi ve çevrimiçi aktivitelerin azaltılmasına katkı sağlanabilmektedir. Bu araştırmanın sonucunda da diğer araştırmalar desteklenerek sosyal kaytarma davranışı ile grup sargınlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Shiue vd., 2010: 775).

Karau ve Hart (1998), sosyal kaytarma davranışının sargın gruplarda azalabileceği veya yok edilebileceği hipotezinden yola çıkarak bir deney gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada 59 çiftten, tartışma içeren bir konu hakkında aynı fikre sahip (yüksek sargınlık) , tamamıyla zıt fikre sahip (düşük sargınlık) ve orta düzeyde hem fikrin yaşandığı (kontrol) koşullarda tartışmaları istenmiştir. Araştırmaya ek olarak katılımcılardan grup halinde işbirliği içerisinde veya işbirliğine dayanmayan şekilde çalışmaları istenmiştir. Sargınlığı düşük olan grupların sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri gözlemlenirken, sargınlığı yüksek olan gruplar, işbirliğinin olmadığı gruplarda da işbirliğinin yaşandığı gruplarda olduğu gibi daha fazla çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda araştırmacılar, grup sargınlığının sosyal kaytarma davranışını azalttığını ya da yok ettiğine ilişkin önemli bir sonuç elde etmelerinin yanında performans ve motivasyonun yükselmesinde sargınlığın tek başına yeterli olmayacağını da belirtmişlerdir (Karau ve Hart, 1998: 187-189).

Yapılan araştırmaların çoğunda sargınlık düzeylerinin yüksek olmasıyla sosyal kaytarma davranışının azaltılabileceği veya yok edilebileceği şeklindedir. Bu sonuçlarda üzerinde durulması gereken bir konu da grup normlarıdır. Sargınlığı yüksek olan gruplar, grup normlarına göre davranışlar sergilemektedir. Ancak örgütteki normlar çalışma odaklı olmadığı zaman sargınlık düzeyinde değişimler olabilmektedir. Dolaylı olarak bu bilgiler

doğrultusunda sargınlık düzeyi yüksek olan bir grupta sosyal kaytarma davranışı yaşanmamaktadır şeklinde kesin bilgiler verilmemelidir (Özek, 2014: 84).

İşbirliği yaşanan gruplarda performansın artış göstermesi varsayımıyla yapılan araştırmalarda (Andersson ve Rönnberg, 1995; Basden vd., 2000), gruplarda işbirliğinin olması durumunda performans pozitif veya negatif olarak değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Peker ve Tekcan (2009), Boğaziçi Üniversitesinde psikoloji bölümünde okuyan 129 öğrenciyle bir araştırma yapmıştır. Öğrencilerden işbirliğine sahip arkadaş grubu, arkadaş olmayan fakat işbirliğine sahip geçici grup ve nominal şekilde grup oluşturmuşlardır. Nominal gruptaki katılımcılardan yalnız, arkadaş olanlar ve geçici arkadaş gruplarından da bir arada oturmaları ve bilgisayarda yönlendirilecek olan ekrandaki altı gruptan oluşan kelime setlerini hafızalarında tutmaları istenmiştir. Araştırmanın sonucunda geçici çalışma gruplarına oranla arkadaş gruplarının birbirleriyle daha uyumlu çalıştıkları işbirlikçi gruplarda ise, üyelerden birinin kelime setlerinden birini hatırlamadığı durumda diğer grup üyelerinin de hatırlamadığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmadaki bu durumun Hogg ve Hains (1996) tarafından öne sürülen yüksek sargınlık gösteren gruplarda üyelerin aynı davranışlar sergilediği varsayımını destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir (Peker ve Tekcan, 2009: 111-116).

Sargınlık kavramı latincede yer alan “cohaesus” kelimesinden gelmekle birlikte anlam olarak bir şey arasında sıkı bir bağ oluşturmak ve birbirine tutunmak (yapışmak) şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal psikoloji alanında ise sargınlık kavramı, gruptaki üyelerin birbirine tutunmaları ve üyeler arası bağlılık eğilimini belirtmek için kullanılmaktadır. Sosyal psikoloji alanına göre grup kavramı, iki veya daha fazla kişiden oluşmuş sosyal bir ünite ve bu grup var olduğu sürece belirli miktarda sargınlık varlığından da söz edilebilmektedir. Zira sargınlık kavramı, gruptaki üyelerin bireyler arasında kurmuş olduğu kemikleşen bağın gücünü göstermektedir. Sargınlık kavramı bu anlamıyla gruplarda temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır bunun nedeni ise grupta sargınlığın olmaması mümkün değildir veya grubun sargın olmamasıyla grup dağılmıştır yani oradaki grup ortadan kalkmıştır (Kocaekşi, 2010: 13).

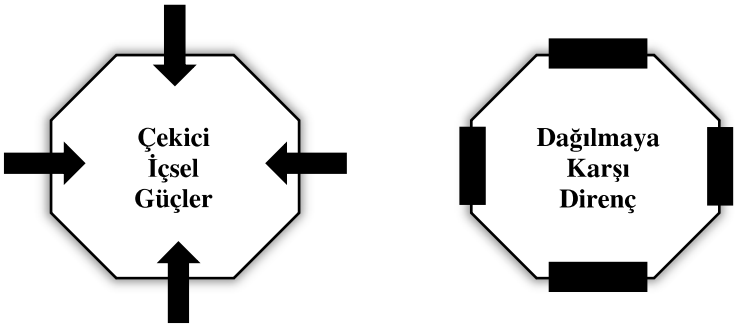
Grup sargınlığı, grup halinde ya da bireysel olmasıyla bir süreç dâhilinde sosyal psikoloji alanında da önemli olan bir özellik olarak belirtilmektedir. Literatüre bakıldığında grup sargınlığı ile ilgili oldukça araştırma yapılmıştır (Carron vd., 1985: 245). Grup sargınlığı kavramı 1940 ve 1950 yıllarında grup süreçleri ile bağlantılı olarak yapılan sosyal,

deneysel ve psikolojik araştırmalar sonucunda bulunmuştur (Hogg, 1993: 85-86). Sargınlık kavramı ilk olarak Moreno ve Jenning (1991) tarafından "*grupta üye olarak bulunması gereken bireylere etki eden kuvvet*" olarak tanımlanmıştır (Mudrack, 1989: 41).

Sargınlık kavramı başta sosyal psikoloji olmakla birlikte organizasyon, danışmanlık, askeri, spor ve eğitim psikolojisi alanlarında araştırma konusu olarak yer almaktadır. Bu şekilde farklı alanlarda uzun zamandır araştırılmalar yapılması ve bakış açılarının farklı olması sebebiyle sargınlık kavramı da her alan için farklı kavramsallaştırması bulunmaktadır. Goodman ve arkadaşları (1987) sargınlık kavramını " grup üyelerinin görevlerine bağlanmaları", Piper ve arkadaşları (1983), benzer bir biçimde sargınlık kavramını " gruba bağlanım" şeklinde tanımlamışlardır. Literatürde en sık kullanılan sargınlık kavramı ise Festinger ve arkadaşları (1950) tarafından " gruptaki üyelerin grup içerisinde kalmalarına sebep olan güçler toplamı" tanımlanmıştır. (Kocaekşi, 2010: 13). Evans ve Jarvis (1980), bu tanım içindeki sargınlığın uygulama içine aktarıldığı zaman kullanılmasının ve uygulanmasının zor olacağını belirtmişlerdir. Bunun üzerine grupta kalınmasına yarayan güçlerin tümü yerine grupta kalınmasına yarayan en gerekli etmenin ölçülmesine karar vermişlerdir (Evans ve Jarvis, 1980: 361). Bu yaklaşımdan yola çıkılarak yapılan diğer araştırmalarda, grup sargınlığının ölçülmesinde ve sargınlığa etkisinin büyük olduğu gruba çekim kavramı tercih edilmiştir (Lott, 1961: 276).

Güçler modeli temelinde yapılan bu tanımlamaya ek olarak benzer şekilde güçler modelini yorumlayan Gross ve Martin (1952) sargınlık kavramını " grubun dağılmasına ilişkin oluşturulan güçlere karşı üyelerin gösterdikleri direnç" şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Tanımda yer alan grubun dağılmasına ilişkin güçler ise yenilgi, grup içindeki anlaşmazlıklar, grup dışından gelen negatif eleştiriler ve bunun yanında grubun karşılaşmış olduğu zorluklardır. Bu bilgiye ek olarak grup sargınlığının fazla olduğu durumlarda gruplar karşılaştığı zorluklara dirençli olacak veya karşılaşılan durumlara direnç göstermesi durumunda sargın bir grup olacaktır. (Gross ve Martin, 1952: 533- 546).

Şekil 1. Grup Sargınlığının İki Farklı Güç Modeli



Kaynak: Gross, Neal; Martin, William (1952). On Group Cohesiveness. *American Journal of Sociology,* 57, 533–546.

Güçler modelinin kullanıldığı tanımlamaların dışında sargınlık kavramı ile ilgili birçok kavramsallaştırma bulunmaktadır. Bu tanımlamaların içerisinde sargınlık kavramının her durumunu ele alan ve en kapsamlı tanım olmasından dolayı bu alandaki kuramcılar tarafından da kabul gören sargınlık; " *grup içerisinde yer alan üyelerin duygusal, araçsal ihtiyaçlarının karşılanma kademelerinden etkilenen, grubun birbirlerine tutunmalarını ve birleşmelerini amaçlayan dinamik süreçler*" şeklinde tanımlanmaktadır (Cota vd., 1995: 572). Bu tanımla birlikte sargınlık kavramı görev sargınlığı (görev bileşimleri) ve sosyal sargınlık (sosyal boyut) kavramları üzerinden de açıklanabilir hale gelmiştir. Görev sargınlığı, grup üyelerinin belirlenen hedeflere ulaşılmasında başarılı olabilme emeklerini belirtirken, sosyal sargınlık ise grup üyelerinin birbirlerini sevme durumu ya da sosyal çevrelerinde birbirleriyle yakınlık kurma derecelerini ifade etmektedir (Carron vd., 1985: 248).

1.1.2. Grup Sargınlığı ve Gruba Çekim Kavramlarının İlişkisi

Grup sargınlığının ölçülmesi, üyeleri gruba çeken ve grupta tutunmalarını sağlayan bir takım güçlerin ölçümlenmesi yaklaşımına bağlı olarak hareket ettiğinden dolayı sargınlık ve çekim kavramlarında ayrım yapılması gerekliliğini meydana getirmiştir. Sargınlık üzerine yapılan araştırmalarda, sargınlık kavramının diğer değişkenlerden etkilendiğini belirtseler de çalışmalarda en fazla kullanılan etmen üyeler arasındaki çekim üzerinden kavramsallaştırıldığı görülmüştür (Lott ve Lott, 1965: 259).

Evans ve Jarvis (1980) gruba çekim kavramını, bireylerin gruplarıyla özdeşleşmesi ve grup içerisinde kabul edilen üye olma arzusudur bunun yanında gruptan beklentisi olan bireylerin beklentisi ve gerçekteki uyumu sonucunda gruba çekim ortaya çıkmaktadır (Evans ve Jarvis, 1980: 367). Piper ve arkadaşları (1983) ise grup sargınlığı kavramını bireylerin gruba olan çekiminin ötesinde gerçekleştiğini yani bireylerin yalnızca gruba bir çekim hissetmediğini, bireysel olarak kendisini bulunduğu gruba bağlı hissedeceklerini belirtmektedirler (Mutlu, 2019: 63).

Hogg (1993), grup sargınlığı ve gruba çekim kavramlarının aralarında iki temel fark olduğunu bunlardan ilkinin gruba çekim kavramının bireysel düzeyde, sargınlık kavramının ise grup düzeyinde olduğunu ifade etmiştir. Herhangi bir grubun sargın olduğunu veya olmadığını söyleyebilmek olası iken, bireyin sargın olup olmadığını tanımlamak mümkün değildir. Bundan dolayı sargınlık kavramı, bireylerin benliğinde yaşanan psikolojik süreç sonucunda meydana gelen grupsal bir kavramdır (Hogg, 1993: 86).

Evans ve Jarvis (1980), sargınlık ve gruba çekim kavram farklılıklarını Tablo 1' deki gibi belirtmişlerdir (Evans ve Jarvis, 1980: 367-368).

Tablo 1. Sargınlık Kavramı ve Gruba Çekim Kavramlarının İlişkisi ve Karşılaştırılması

Sargınlık Kavramı	**Gruba Çekim Kavramı**
Bireylerin grup adına daha fazla yatırımda bulunmasına, grup içerisindeki görevlerine adanmışlığın artması ve üyeler arasındaki güvenliğin oluşumuna sebep olmaktadır.	Grup içerisinde kalma ve grupta iyi bir üye olma beklentisine sebep olmaktadır.
Yüksek grup sargınlığı üyelerde, grup hedeflerinden ziyade grup varlığıyla ilgilenilmesine yol açabilmektedir.	Yüksek gruba çekimi olan bireylerin, grupta yaşanan olumsuzlukları görmekte zorluklar çekmesi veya diğer üyeler tarafından fazla etki altında kalmalarına yol açabilmektedir.
Grup ile bağdaştırılan bir kavramdır.	Bireylerin, grup ile özdeşleşme düzeyini ifade etmektedir.

***Kaynak*:** Evans, Nancy J; & Jarvis, Paul A. (1980). Group Cohesion: A Review and Reevaluation. *Small Group Behavior, 11(4),* 359-370.

Sargınlık kavramının grup, gruba çekim kavramının birey düzeyinde bir kavram olması üzerine çekim kavramı, sargınlık kavramının baskın göstergesi olarak belirtilmektedir. Bu durum sargınlık kavramının birey düzeyinde gruba çekim puanlarının ortalamasının alınması ve hesaplanmasıyla sonuçlandırılmıştır (Hogg, 1993: 97-98). Sargınlığın ölçülmesinde bireysel ölçümlerin aritmetik yöntemler kullanılarak grupsal olarak sonuçlar elde etmenin uygun olmadığını düşünen Evans ve Jarvis (1980) gibi araştırmacılar bu ölçümlerin sargınlık ölçümlenmesinde sağlıklı bir yol gösterilmediğini ifade etmektedirler. Piper ve arkadaşlarının (1983) yapmış oldukları araştırmada sargınlık kavramını grupsal olarak ölçülmesinin zorluklarını dikkate alarak, ölçümlerin bireysel düzeydeki halini benimsemişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda sargınlık kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, bireysel düzey ölçümlerin toplanarak grupsal düzeyde sonuçlara ulaşıldığına yani araştırmanın gözlem seviyesi bireyken, analiz seviyesi grup olarak ifade edilmiştir (Mutlu, 2019: 65).

1.1.3. Sargınlık Unsurları

Sargınlık kavramını anlamlı kılan unsurlar; sargınlık kavramının çok boyutlu, etkin, amaca yönelik oluşu ve etkileşim içermesidir. Bu dört ana ögenin açıklanması ile sargınlık kavramını yoğun olarak anlayabilmemize olanak sağlayabilmektedir (Kocaekşi, 2010: 15-16).

- **Sargınlık çok boyutlu bir kavramdır:** Bir grubun birleşik olmasını ve birbirleriyle tutunmalarını sağlayan unsurlar gruptan gruba göre değişiklik göstermektedir. Bir grup üyeleri birbirlerini hazzetmemelerine ve sıkı ilişkilerin kurulamamasına rağmen görev sargınlığı sergilerken (görevdeki hedefe ulaşmak için birlik sağlamaları ancak sosyal olarak birlik sağlamama durumu), diğer bir grubun üyeleri ise sosyal açıdan birliği sağlamış, birbirlerinden hazzeden bireylerden oluşmuş sosyal sargınlığı olan bir grup olmasına karşın görev sargınlığı göstermeyebilmektedirler. Sonuç olarak her iki takıma dışarıdan bakıldığında belirli ölçüde sargınlık gösterdikleri görülmektedir.
- **Sargınlık etkin bir kavramdır:** Grup üyeleri arasındaki sargınlık sabit değil aksine dinamik bir kavramdır. Bir grubun normal süreçteki yüksek sargınlığı örgüte başka bir üyenin dâhil olması veya yöneticinin değişmesi gibi bazı etmenlerin değişmesinden dolayı sargınlık seviyesinde düşüş yaşanması örnek olarak gösterilebilmektedir.

- **Sargınlık amaca yönelik bir kavramdır:** Herhangi bir grubun kurulması bir amaç doğrultusunda gerçekleşmektedir ve bu amaçlar daima gruplara maddi çıkarlar sağlamaktadır. Örneğin; sokak çocuklarına yardım etmek için sosyal bir amaç için kurulan grup bile amaçları dışında çevrelerini genişleterek bireysel olarak da iş imkânlarını genişletebilmektedir.
- **Sargınlık etkileşim gerektiren bir kavramdır:** Görev sargınlığı ile hareket eden bir grup bile grup amaçlarına ulaşmada üyeler arasında iletişim halinde olmalarını gerektirmektedir. Bundan dolayı, farklı düzeyler doğrultusunda zorunlu olarak iletişim kuran bu gruplar hemen ardından etkileşimi de getirmektedir. Örnek olarak; grup üyeleri arasındaki iletişimin sağlanmasıyla bireyler birbirlerinin özel hayatları hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Sahip olunan bu bilgi sayesinde ise birbirlerinden etkilenebilir ve diğer üyelere karşı tavır değişikliğine gidebilmektedir.

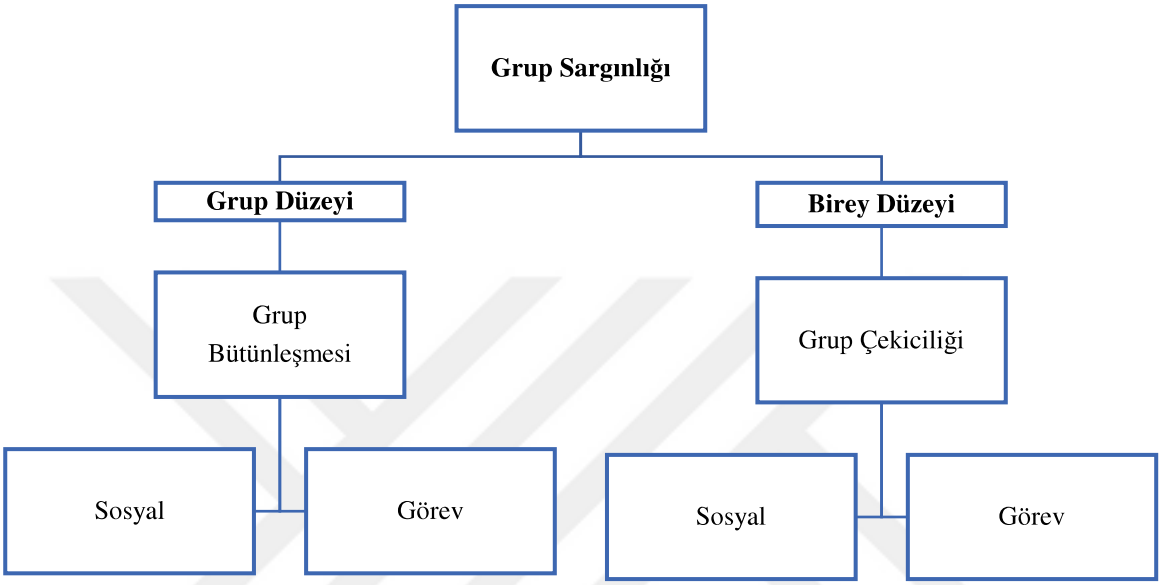
Genel olarak sargınlık tanımı, bireylerin diğer bireyleri ve üyesi olduğu grubu çekici bulma düzeyi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Sargınlık, grup performansı ile bağlantısı düşünülen bir kavram olmakla birlikte araştırmacıların sargınlık kavramını, grup oluşumu ve devamlılığın sağlanmasında önemli etken olmasının yanı sıra iyi ve yeterli performansın da önemli bir şartı olarak ifade etmektedirler (Carron, 1985: 245-247).

Carron ve arkadaşları (1982), grup sargınlığını ölçmek ve açıklamak için bir model geliştirmişlerdir. Yapılan çalışmada birey veya grup seviyesinin yanında birey- grup ve görev- çevresel bağlantısını da bir kavram olarak ele almışlardır. Carron ve arkadaşlarına (1998) göre, birey-grup farklılığı yaşandığı zaman, sargınlığın grup etkisi ve grup birlikteliği olmak üzere iki etkisi bulunmaktadır. Sargınlığın birey düzeyinde yer alan grup etkileyiciliği yani bireyin gruba olan çekimi, üyesi olduğu grupta üye olarak kalma isteği ve gruba ait bireysel arzuları kapsamaktadır. Sargınlığın grup düzeyinde yer alan grup birleşmesi ise grup içindeki üyelerin ortak bir şekilde gruba ilişkin düşünceleri, grup bütünlüğü ve beraberliğine ilişkin bağlılıklarını kapsamaktadır. Her iki düzey bireylerin üyesi oldukları gruplara bağlı olmalarını ya da gruptan uzaklaşmalarına etki edebilmektedir. Üyelerin grup birleşmesine ilişkin düşünceleri, yapılan görev ve sosyal açıdan destekleyici nitelikte olabilmektedir (Şimşek, 2018: 4).

Buna ek olarak grup bütünleşmesi ve grup etkileyiciliği, görev veya sosyal boyuta göre şekillenebilmektedir. Sosyal boyut, grubun çevresi ile sosyal olarak ilişkilerin kurulması ve sürdürülebilmesi şeklinde açıklanırken görev boyutu ise grubun hedeflerine

ulaşılabilmesinin amaçlanması şeklinde açıklanabilmektedir. Sosyal ve görev boyutlarının da ilave edilmesiyle birlikte dört boyut haline gelmiştir. Bu yaklaşıma Şekil 1'de yer verilmiştir (Carron vd., 1985: 248).

Şekil 2. Grup Sargınlığı Yapısı



Kaynak: Carron, A. V.; Widmeyer, W. N.; Brawley, L. R. (1985). The Development of an İnstrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.

Grubun Sosyal Bütünleşmesi; gruptaki sosyal ilişkilerin gelişmesi ve sürdürülmesinin sağlanabilmesini,

Grubun Görevde Bütünleşmesi; grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görevde bütünleşebilmesini,

Grubun Sosyal Etkileyiciliği; gruba ait sosyal faaliyetlerine katılım isteğini,

Grubun Görev Etkileyiciliği; gruba ilişkin hedeflere ulaşılması çekiciliğini ifade etmektedir.

Carron ve Brawley (2000), dört boyut olan bu sargınlık modelinin uygulanması ile grupların bir arada kalabilmelerinin farklı nedenlerinin olabileceğini kabul etmektedirler. Buradaki sargınlık boyutlarının dört boyutlu olması ve bu boyutların tüm gruplarda eşit derecede önem arz ettiği anlamına gelmemektedir. Boyutların belirgin olması veya

olmaması grup dinamiği, grup çeşitliliği ve grubun içinde yer aldığı evreye göre değişiklik gösterebilmektedir (Carron ve Brawley, 2000: 100).

Cota ve arkadaşları (1995), sargınlık boyutlarının tümünü açıklamanın oldukça güç olduğunu bundan dolayı boyutları birincil ve ikincil boyut olmak üzere iki başlık olarak incelemişlerdir. Sargınlığın birincil boyutu, tüm grupların sargınlık tanımlamalarında kullanılabilecek boyutları içermektedir. Sargınlığın ikinci boyutu ise, terapi ve spor grupları gibi bir özellik çerçevesinde toplanan gruplardaki sargınlık derecesinin anlaşılması için geçerli olan boyutlardır. Carron ve arkadaşları (1985) tarafından oluşturulmuş birey, grup ve sosyal, görev sargınlık boyutları birincil boyutlar arasında da yer almaktadır. Grupta bulunan üyelerin, davranış ve değer kuralları üzerinde hem fikir olmaları sargınlık içinde yer alan bir diğer birincil boyut arasında yer almaktadır. Birincil boyut arasında yer alan diğer bir kavram Gross ve Martin (1952) tarafından belirtilen, grupların dağılması için harcanan güce karşı grubun direncidir. Modeldeki bulunan ikincil boyutlar literatürdeki sargınlık kavramına asıl katkısı olan boyuttur. İkincil boyutlar grup çeşidine göre değişiklik gösterebilen boyutlardır. Stokes (1983)'un belirttiği risk alma davranışı psikoterapik gruplarda sargınlık düzeyinde önemli olabilirken; askeri topluluklarda sargınlık boyutu as-üs ilişkilerine odaklanan dikey boyut ile ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak, bütün gruplar için geçerlilik ifade eden boyut birincil boyut iken, bir araştırma yapılırken ikincil boyuta karar vermek araştırmacının inisiyatifine bağlıdır (Cota vd., 1995: 576).

Carless ve De Poala (2000), Carron ve arkadaşları (1985)'nın spor gruplarında yapmış olduğu bir araştırmada öne sürmüş oldukları dört boyutlu sargınlık modelini örgütlerde test etmişler ve sonuç olarak üç boyutlu bir modelin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Modelde sosyal, görev ve gruba çekim (bireysel) sargınlık boyutları doğrulanmıştır. Sosyal sargınlık, gruptaki üyelerin aralarındaki sosyal etkileşim düzeylerini; görev sargınlığı, gruptaki üyelerin işlerine adanma düzeylerini; gruba çekim ise gruptaki üyelerin bulundukları grubu ne denli çekici buldukları şeklinde ifade edilmektedir (Carless ve De Poala, 2000: 83).

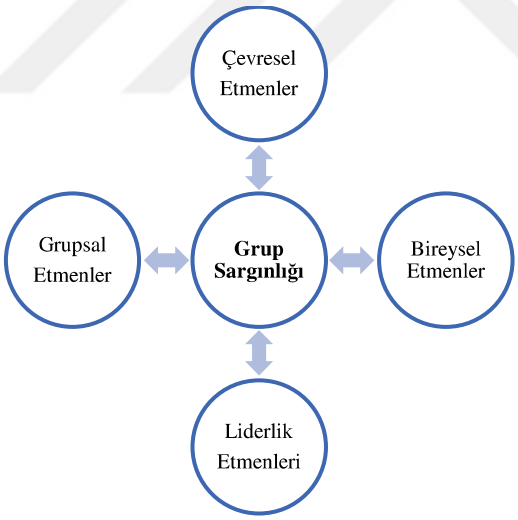
Sargınlık konusunda spor gruplarında yapılan araştırmalarda sargınlık boyutu sosyal ve görev sargınlığı olmak üzere iki boyut olarak ifade edilirken (Williams ve Widmeyer, 1991:369); örgüt ortamında ise Bayraktar (2017) tarafından yapılan araştırmada sargınlığın iki boyutlu yapısı ortaya çıkmıştır (Bayraktar, 2017: 15-16). Özellikle örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda sargınlığın iki boyutlu yapısının doğrulanması daha fazla görülmekle

birlikte, sargınlık kavramı ve boyutları hakkında farklı görüşlerin olduğu bilinmekte ve kabul edilmektedir (Salas vd., 2015: 365).

1.1.4. Grup Sargınlığının Kavramsal Modeli ve Sargınlığa Etki Eden Etmenler

Carron (1982), sargınlık kavramını etkileyen etmenlerin somut bir biçimde ortaya konulması ve bu kavramın daha iyi anlaşılması için kavramsal model oluşturmuştur. Carron, bu modeli sargınlığı daha önce çok boyutlu olarak ifade ettiği tanımı ile desteklemektedir. Modelde, sargınlık ve sargınlığa etki eden etmenler arasında doğrusal olarak bir ilişki bulunmaktadır. Modelde bulunan sargınlığın oluşmasında çevresel, liderlik, grupsal ve bireysel etmenler (girdiler), sosyal ve görev sargınlığı (ara girdiler), bireysel ve grupsal çıktılar (çıktılar) yer almaktadır. Modeldeki bu etmenlerin anlaşılabilmesi için yer alan kavramların her birinin açıklanması gerekmektedir. (Kocaekşi, 2010: 17).

Şekil 3. Sargınlığa Etki Eden Faktörlerin Genel Bir Modeli



Kaynak: Carron, Albert V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups. İnterpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology, 4,* 123–138.

1.1.4.1. Çevresel Etmenler

Bir grubun bir arada olabilmesi ve gruptaki üyelerin birbirlerine tutunmalarını (yapışmalarını) sağlayan, genel ve kontrolü sağlanamayan etmendir. Bu doğrultuda çevresel etmenler; grup üyelerine karşı sorumluluklar, içinde bulunulan coğrafi sınırlar, örgüt

kuralları, örgütün üyesine ödediği ücret şeklinde sıralanabilmektedir. Çevresel etmenler ile ilgili yapılan araştırmalarda bu etmenlerin bazı koşullarda sargınlığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kocaekşi, 2005: 19).

1.1.4.2. Bireysel Etmenler

Bireysel farklılıklar gruptaki üyelerin tipik özelliğini ve katılımlarını sağlayan güdülemelerini ifade etmektedir. Bass (1960), bu bağlamda temel olan üç güdüleme olduğunu belirmiştir. Bunlar; görev, yakınlık ve kendilik güdülemeleridir. Yakınlık ve görev güdülemesi, sosyal ve görev sargınlığı ile ilgilidir. Eğer üyelerden birinde görev güdülemesi yüksek ise görev sargınlığına katkısı da yüksek olacaktır. Aynı şekilde üyelerden birinde yakınlık güdülemesi yüksek ise bu sefer de sosyal sargınlığa daha fazla katkı sağlayacaktır. Kendilik güdülemesi ise bireyin herhangi bir şekilde performans sergilediğinde kendi becerilerindeki ilerlemeleri görmesi, bundan keyif alması ve hoşlanmasıdır. Bu güdüleme bireyin sosyal ve görev sargınlığına eşit şekilde katkıda bulunabilmesine olanak sağlamaktadır. Bunların yanında sosyal geçmiş, cinsiyet, tutum, kişilik ve bağlılık gibi etmenlerin de sargınlık üzerinde etkileri bulanabilmektedir (Kocaekşi, 2010: 18). Williams ve Widmeyer (1991), yaptıkları araştırmada bireylerin aldıkları hazzın, görev ve sosyal sargınlık için önem arz eden bir etmen olduğunu belirtmişlerdir (Williams ve Widmeyer, 1991: 548).

Çevresel etmenler tüm gruplar için sabit bir etki gösterirken, bireysel etmenler grup içerisinde değişken ve biricik etki göstermektedir. Carron ve Hausenblas (1998), bu konunun daha iyi kavranabilmesi için bireysel faktörleri demografik özellikler, bilişsel süreç ve güdüleme, davranış olarak kategorize etmişlerdir. Bunlar (Şimşek, 2018: 8-11):

1.1.4.2.1. Demografik Özellikler

Demografik özellikleri benzer olan bireyler daha fazla grup sargınlığı sergilemektedir. Eitzen (2000), sosyo- ekonomik düzeyleri benzer olan bireylerin sargınlık oluşumunu daha kolay hale getirdiğini öne sürmüştür.

1.1.4.2.2. Bilişsel Süreç ve Güdüleme

Grup içerisinde yer alan üyelerin benzer bilişsel sürece ve güdülemeye sahip olmasıyla sargınlık oluşumuna destek sağlamaktadır. Sorumluluk, sargınlıktan etkilenen bilişsel bir süreçtir. Grup sargınlığının yüksek olduğu gruplarda, başarı ortak bir biçimde

paylaşılırken başarısızlığın olması durumunda her üyenin sorumluluk alarak bu olumsuzluğun giderilmesine destek vermeleri sağlanmaktadır.

1.1.4.2.3. Davranışlar

Yapılan çalışmalarla bireysel davranışların sargınlık ile bağlantısı bulunmuştur. Belirli gruplarda bağlılık, sargınlık ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Buradaki bağlılık; bırakma (Carron vd., 1994), geç kalma ve devamsızlık davranışı (Spink vd., 1982), olumsuz durumlara karşı koyma (Carron, 1985) davranışları şeklinde belirtilmektedir. Sosyal kaytarma, grup sargınlığından etkilenen bir diğer bilişsel süreçtir. Gruptaki üyelerden birçoğunun çalışmamasından dolayı çalışan bireylerin işlerini eşitlemek için kendi gayretlerini azaltma davranışıdır. Latane ve arkadaşları (1979), gruptaki performans ve süreci izlemek için erkek öğrencilerden alkış yapmalarını ve bireysel olarak en fazla gürültüyü yapmalarını istemişlerdir. Katılımcılardan daha sonra ikişer, dörder ve altışar gruplar halindeyken alkış yapmaları istenmektedir. Deney sonucunda bireylerin, bireysel olarak yaptıkları gürültünün grup halinde yapılan gürültüden daha fazla olduğu belirtilmiştir. Gruptaki üye sayısın artması bireysel çabanın düşmesine neden olmuştur (Latene vd., 1979: 824).

Yapılan araştırmalar doğrultusunda sosyal kaytarma davranışının engellenmesinde iki yol bulunmaktadır. İlki, bireylerin grup içerisindeki emeklerinin görülmeyeceği düşüncesiyle gayretlerini azaltmasından kaynaklanıyorsa, grup içerisindeki bireysel çabaların geri bildirimler ile engellenmesi sağlanabilmektedir. Diğer bir yol ise başarıya ulaşmanın bir inanç ile sağlanabileceği bireylere hissettirilmelidir.

1.1.4.3. Liderlik Etmenleri

Grup içerisinde liderlik vasfında bulunan bireylerin, liderlik tarzları ve bireyler arası ilişkilerinde sergiledikleri davranışları içermektedir. Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda (Westre ve Weis, 1991; Carron ve Spink, 1993), liderlik rollerinin grup sargınlığı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Lider konumdaki bireyin gruptaki görev, hedef, değer ve diğer bireyleri ile iletişimlerinde; dengeli, net ve açık olmaları sargınlığı olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.4.4. Grupsal Etmenler

Grup özellikleri, gruptaki üretkenlik normları, grubun başarıya ulaşılmasındaki istek, grup rolleri, grup durumu ve grup durağanlığını kapsamaktadır. Grup üyelerini uzun süre birlikte görev yapmalarından kaynaklanan durumda üyelerin görevlerine karşı fazla istek duymaları ve yüksek sargınlığa sahip olmaları sargınlık ve bu kavramların ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bilgiye ek olarak takımların başarılı ve başarısızlık tecrübelerinin, grupları rakiplerine karşı bir arada olmalarını sağladıkları için sargınlığın gelişiminde ve devam ettirilmesinde önem arz ettiğine dair bulgular yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL KAYTARMA

2.1. Sosyal Kaytarma

İş görenler, çalışma ortamlarındaki bireysel, çevresel ve örgütsel ögelerden etkilenebilmektedirler. Etkilenen bu davranışların arasında bireyleri pozitif olarak etkileyen beklenen ve istenen davranışlar olduğu gibi, negatif olarak etkileyen, beklenenin dışında ve beklentilerin arasında olmayan davranışlar da olabilmektedir. Örgütlerde istenilmeyen iş gören davranışları arasında yer alan sosyal kaytarma bu kısımda kapsamlı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.1.1. Sosyal Kaytarma Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde örgütlerinde grup çalışmalarının yaygınlaşması ile birlikte, takım çalışmalarının grup performansındaki etkisinin anlaşılması gereklilik haline gelmiştir (Kayıkçı, 2019: 72).

Örgütlerde grup olarak çalışmak, örgüt yaşamının gerçeği haline gelmesinin yanında grupların iyi ve etkin çalışılması için iş görenler gibi yönetilmesi gerekmektedir. Grup olabilmenin önemli unsurları arasında; grup amaçları ve bu amaçların üyeler arasındaki etkileşimi yer almaktadır. Bu etkileşimle iş görenler, işlerine karşı pozitif veya negatif tutumlar geliştirmektedirler. Olumsuz tutumlar arasında yer alan sosyal kaytarma ile iş görenler kişisel etmenler nedeniyle veya örgütsel etmenlerden dolayı sosyal kaytarma davranışı sergilemektedirler (Aycan vd., 2016: 201).

İş görenlerden istenen verimin alınamaması sosyal kaytarma davranışının en sade tanımı arasında yer almaktadır. Rekabet koşullarının artmasıyla birlikte yöneticiler, iş görenlerinin maksimum çalışarak verim sağlamaları için güç kayıplarını azaltarak performans artışına yönelmişlerdir (Açar, 2018: 17). Bireyler tek başınayken harcadıkları çabayı, grup olarak çalıştıklarında daha az sarf etmektedirler. Bunun nedeni ise bireylerin grup halinde çalıştıklarında harcadıkları çabaların gözden kaçabileceği algısının oluşmasından kaynaklanmaktadır. Bu kayıp literatürde sosyal kaytarma davranışı olarak geçmektedir (Ilgın, 2010: 239). Takım çalışmalarında meydana gelen sosyal kaytarma, grup

üyeleri tarafından bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yapmış oldukları işten kaçma eğilimlerini ifade etmektedir. Bu sebeple sosyal kaytarma davranışı süreç kaybı şeklinde de değerlendirilmektedir (Yıldız vd., 2016: 106-107). Sosyal kaytarma davranışı takım üyelerinde hayal kırıklığı yaşama, bireysel verimliliğin azalması, yeteneklerin meydana gelmesindeki engeller, katılımda düşüklük ve tükenmişlik gibi negatif etkilere neden olabilmektedir (Kesen, 2015: 6533).

Sosyal kaytarma, bireylerin grup veya ortak olarak çalışmalarındaki çaba ve motivasyonlarını bireysel çalışmalarındaki çaba ve motivasyonlarına oranla daha da azaltması durumu şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler grup olarak çalıştıkları durumlarda tek bir çıktı oluşturabilmek için girdilerin birleştirildiğini bilerek gerçek veya sezinsel ortamlarda çalışmaktadırlar. Ortak etkinliklerde gerçek veya sezinsel ortamlarda ise bireyler, girdilerin birleştirilememenin söz konusu olduğu ortamlarda çalışmaktadır. Sosyal kaytarma kavramını ilk defa kullanan Latene ve arkadaşları takım çalışmalarında önemli verim kayıplara yol açan sosyal kaytarmanın toplumsal olarak bir hastalık olduğunu belirtmiştir (Ilgın, 2010: 105).

2.1.1.1. Sosyal Kaytarma Davranışında Üstlenilen Roller: Bedavacılık Etkisi ve Sömürülme Etkisi

Sosyal kaytarma davranışı ve bedavacı rolü (free rider) grupsal olarak değerlendirildiğinde emeğin azalmasına neden olan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Grup içindeki verimliliğin düşmesi, bireysel motivasyonun azalmasıyla doğru orantılı olduğundan dolayı sosyal kaytarma davranışı meydana gelmektedir(Kayıkçı, 2019: 76).

Norbert L. Kerr tarafından 1983 yılında, Ringelmann'ın grup üye sayısının artmasıyla bireylerin çalışmalarını en aza indireceği önermesini geliştirerek, "bedavacı etkisi" (free rider effect) ve "sömürülme etkisi" (sucker effect) şeklinde isimlendirdiği etkileri literatüre eklemiştir (Hildreth, 2015: 2). Sömürülme rolü literatürde "safdil rolü" şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Bedavacılık Etkisi; grup amaçlarına diğer üyelerin gayretleriyle ulaşılabileceği düşüncesine kapılıp bireysel çabasını harcamayan ve tüm grup ile birlikte aynı ödülü alan grup üyesi olarak tanımlanmaktadır.

Sömürülme(Enayi) Etkisi; bir takım veya gruptaki bireyin hedeflere ulaşılması için sürecin tamamında yer alırken, diğer üyelerin bu sürece katılmadığını fark ettiği andaki etki olarak ifade edilmektedir(Kayıkçı, 2019: 76).

Hogg ve Vaughan (2005) bedavacılık ve sosyal kaytarma davranışlarını bireylerin, grup hedeflerine ulaşılması sürecindeki katılımına göre ayırmışlardır. Bu ayrıma göre, grup üyesi olarak çalışan ve sosyal kaytarma yapan bireyler düşük çaba sarf ederken; bedavacılık davranışı gösteren bireyler grup hedeflerine ulaşma sürecinde hiçbir katkı sağlamayıp grup başarısından faydalanan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Ülke, 2006: 6).

Sosyal kaytarma ve bedavacılık davranışı sergileyen bireylerin eksik bıraktıkları işleri üzerlerine alan ve daha fazla çaba harcayan bireyler de sömürülme rolünü üstlenen taraftır. Birçok toplumsal sorun sömürülme (enayilik- safdillik) etkisi yüzünden gerçekleşebilmektedir. Grup üyesi olan bireylerin, kendilerinin kullanıldığı hissine kapılmaları ve sömürülme durumuna düşmesi endişesiyle var olan çabalarını da en aza indirerek çalışabilmektedirler. Bundan dolayı sömürülme etkisi sosyal kaytarma davranışında özel bir tür olarak ifade edilmektedir. Bu etkiyle ilgili yapılan çalışmalarda katkısı ve alternatifi olan işlerde daha fazla sömürülme etkisi görüldüğü belirlenmiştir (Ilgın, 2010: 106).

Grup veya takım çalışmalarında yer alan iki kişilik bir grup inceleyecek olursak iki bireyin de kaytarma yapmaması işlerin yolunda olduğunu gösterir. Gruptaki bir bireyin kaytarma yapması diğer bireyi safdil rolünü üstlenmeye zorlarken kendisinin de bedavacı rolü üstlenmesini sağlayacaktır. Bedavacı rolünü üstlenen birey tarafından sömürülen safdil rolü üstlenen birey yine de çalışarak grubu amacına ulaşarak bir çıktı elde eder. Eğer bu gruptaki iki bireyde grup çıktısına katkı vermeyerek sosyal kaytarma davranışında bulunurlarsa, grup tamamen başarısız olur (Kılıçarslan, 2018: 16).

2.1.2. Sosyal Kaytarma Kuramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Sosyal kaytarma kavramını ilk olarak ifade edenin kim olduğu tam anlamıyla belli değildir. Literatürde bazı kaynaklar 1974 yılında Ringelmann deneyini yineleyen Ingham ve arkadaşlarının sosyal kaytarma kavramını ilk olarak kullanmış olduğunu ifade etse de, sosyal kaytarmanın kavram babası Latane ve arkadaşları olarak ifade edilmektedir (Özgüven, 2017: 10).

Grup anlamında 1897 yılında Triplett tarafından yapılan ilk sosyal psikoloji çalışması, bireylerin başka bir birey ile çalıştığında meydana gelen performansı belirlemeye yönelik bir çalışma olarak gösterilmektedir. Daha sonra 1913 yılında Ziraat Mühendisi olan Fransız Max Ringelmann yaptığı halat deneğiyle, deneklerden onlara verilen halatları bireysel olarak tüm güçleriyle çekmeleri istenmekte ve bu güç ölçülmektedir. Bireysel olarak çekilen halata uygulanan kuvvet 138,6 pound (1 Pound: 453 gr) şeklinde hesaplanmıştır. Daha sonra Ringelmann, deneklerin üçünün halatı çekmelerini istemiştir. Beklenilenin aksine çekiş kuvvetleri 3 kat değil(414,9 pound), ortalama olarak 2,5 kat (346,6 pound)kuvvet uygulanmıştır. Ringelmann son olarak sekiz deneğin halatı çekmelerini istemiş ve sonuç olarak 545,6 pound yani ortalama çekiş kuvvetinin 4 katı kadar kuvvet uyguladıkları görülmüştür (Açar, 2018: 18). Max Ringelmann'ın halat deneği ile grup büyüklüğünün artması ile grup hedeflerine yapılan bireysel katkının ters orantılı olduğu söylenebilmektedir. Sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma olarak tanımlanmakta olan bu kavramlar takım olmanın bireysel olarak etkilerini ilk kez ortaya çıkarmıştır (Güler, 2013: 1).

Ringelmann çalışmalarını analiz eden diğer bir araştırmacı olan Steiner (1972) takım içerisinde çalışan bireyin performansındaki azalmanın, bireysel güdülemedeki azalma ve koordinasyon kaybı şeklinde iki sebebinin olduğunu belirtmiştir. Steiner grupların ortak çalışmaları sırasında meydana gelen bireysel performans düşüklüğünü, bireylerin motivasyonlarının azalmasından çok gruptaki üye sayısının çoğalmasından kaynaklanan koordinasyon eksikliğine bağlamaktadır (Bozkurt,2012:33). Bu bilgilere ek olarak grupların aynı amaç doğrultusunda maksimum motivasyon ile hareket etmeleri sağlanırsa, grup büyüklüğünden kaynaklanan bireysel performansı olumsuz etkileme durumu da ortadan kalkacaktır. Tıpkı birbirlerini hiçbir şekilde tanımayan futbol taraftar grubunun tezahürat ve hareketleri belirli uyum içerisinde yapmaları şeklinde de açıklanabilmektedir (Açar, 2018: 19).

Ingham ve arkadaşları 1974 yılında çabanın azalmasının koordinasyon kaybından ayırt edebilmek için bir deney yapmışlardır. Bu deneyde oluşturulan yapay ve gerçek takımlardan belirtilen ipleri çekmeleri istenmektedir. Gözleri bağlı olan deneklerden ipleri bir takım ile çektikleri inandırılmış ancak bireysel olarak çekmeleri sağlanmıştır. Yapay gruplar ile yapılmış olan deney sonucunda algılanmış olan grup büyüklüğünün artmasıyla bireysel performansın düştüğü görülmüştür. 1974'te Ingham ve arkadaşları tarafından

yapılmış olan bu deneyle bireylerin, takım içerisinde çalışmaları sırasında bireysel olarak çalışırken harcadığı çabadan daha az çaba harcaması şeklinde doğrulanmaktadır. Ancak, İngham ve arkadaşları tarafından yapılan bu deneyle, grubun büyüklüğü ve izleyici sayısı arasındaki ters yöne doğru değişimin yaşanması, bireysel denemelerdeki izleyicilerin fazla olması çabaların arttırılmasında bir etken olabileceği şüphesi yaratmaktadır. (Ilgın, 2010: 107).

Petty ve arkadaşları (1977), sosyal kaytarmanın yalnızca fiziksel görevlerde değil bilişsel olarak yapılan görevlerde de olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar katılımcılardan değerlendirmelerini için bir şiir ve makale vermiştir. Katılımcılardan ilk olarak yapacakları değerlendirmelerden bireysel olarak, ikinci aşamada sorumluluğun üç kişi ile paylaşacağını ve en son aşamada ise sorumluluğun on beş kişi ile paylaşılacağı söylenmiştir. Değerlendirme yapılırken, genel derecenin tespit edilebilmesi için bireysel olarak yapılan değerlendirme sonucunun üç ve on beş kişinin yaptığı değerlendirmeye ekleneceği dile getirilmiştir. Yapılan deney sonucunda katılımcıların grup halinde çalıştıkları zamanda gösterdikleri çabanın, bireysel olarak çalıştıklarında gösterdikleri çabadan daha az olduğu görülmüştür (Balcı, 2016: 83).

İngham ve arkadaşlarının yapmış oldukları deney sonucunda çıkan şüpheye yer bırakmayarak Latane ve arkadaşları (1979), izleyicilerin sayılarının sabit kalmasını sağlayarak deneyi yinelemişlerdir. Latane ve arkadaşlarının yaptığı deneyde halat çekme, alkışlama ve bağırma gibi fiziki güç gerektiren deneylerde bireylerin, grup olarak çalışılması istenildiğinde bireysel olarak gösterilen çabadan daha az çaba sarf ettikleri ortaya çıkmıştır. İzleyici sayısından ayrı olarak deney sonucunda, grup içindeki performans düşüklüğünün nedeni olarak bireysel çabanın azalmasıyla bağlı olabileceği belirtilmiştir. Latane ve arkadaşları (1979) bu deney sonucunda grup çalışmalarındaki bireysel performansın düşmesini "Sosyal Kaytarma" ismiyle kullanmışlardır (Karau ve Williams, 1993: 682).

Sosyal kaytarma üzerine yapılan çalışmalarda bu davranışın örgüt için iyi etkisinin olmaması üzerinde durulmuştur. Harkins ve arkadaşları (1980) sosyal kaytarma davranışını azaltma ve ayırma stratejileriyle birlikte açıklamak istemişlerdir. Azaltma stratejisiyle bireyler, yapılan görev için en az çabayı sarf ederek sonuca ulaşma eğilimindedir. Ayırma stratejisinde ise bireyler güçlerini bireysel olarak yapılacak görevlere ayırarak koruma durumuna geçerler ve sosyal kaytarma davranışı gösterebilmektedir (Balcı, 2016: 84).

Williams ve arkadaşları (1981) iki aşamalı bağırma deneyi gerçekleştirmişlerdir. İlk deneyde katılımcılara gerçek ve yapay olarak yalnız, iki ve altı kişilik grup halinde gürültü yapmaları istenmektedir. Yapay gruplarda bireyler aslında yalnız başlarına bağırmakta ancak kendisi dâhil olmak üzere beş diğer kişiyle gürültü yaptıklarına inandırılmıştır. Deney bitiminde katılımcılardan grup halinde yapılması istenen gürültüyü bireysel olarak yaptıklarından daha az çaba sarf ederek yaptıkları görülmüştür. İkinci deneyde aynı bireylerden bağırmaları istenmiştir ve grup içinde olmaları halinde bile sonuç olarak bireysel katkıların ayırt edilebileceğine inandırılmıştır. Bu manipülasyon ile bireylerin grup içindeki sosyal kaytarma davranışlarının yok olduğu gözlemlenmiştir. Williams ve arkadaşları bu deney sonucunda çıkan durumu bireysel çabaların ayırt edilebilmesi durumunda grup olarak çalışsalar dahi bireylerin yüksek çaba sarf edecekleri şeklinde açıklamışlardır. Aksi durumun oluşması durumunda yani çıktıların oluşmasında harcanan çabaların ayırt edilemez olduğu durumlarda bireyler tek başlarınayken bile çabalarını en düşük seviyede harcayacaklardır (Williams vd., 1981: 303).

Harkins ve Petty (1982) yaptıkları deney sonucunda bireylere zor ve eşsiz katkılar sağladıkları farklı görevler vererek sosyal kaytarmanın azaltılabileceğini ortaya koymuşlardır. Bireyler grup amaçlarına ulaşmak için sarf ettikleri çabaların ortalamanın üzerinde olduklarına inanmaları durumunda, bireysel çabaların ayırt edilemez durumda olsa bile sosyal kaytarma davranışı sergilemezler. Harkins ve Petty yapmış oldukları dikkat ve beyin fırtınası deneylerindeki katılımcıların sosyal kaytarmaya yatkın yani bireysel katkıların ayırt edilemediği görevleri yapmalarına rağmen, ayırt edilebilir nitelikte çaba sarf ettiklerini tespit etmişlerdir. Bu deney sonucunda bireyler yalnız veya grup olarak çalıştıklarında bireysel çabalarını ayırt edilemediği şartlarda olsa bile çabalarını eşsiz olarak hissettiklerinde sosyal kaytarma davranışının yapılmadığı ve azalacağı belirtilmiştir (Harkins ve Petty, 1982: 1214).

Kerr (1983), sayıca küçük olan grupların güdülenme kayıplarını sosyal ikilem analizi ile açıklamıştır. Bedavacı birey, sosyal ikilem durumunda gruptaki diğer üyelerin kendisini etkisiz bırakacak biçimde çıktı üretecekleri olasılığını düşünmektedir. Bu davranış, siperdeki görev yapan bir askerin düşmana karşı savaştığı sırada kendisinin dışındaki diğer askerlerin duruma müdahale edeceğini düşündüğünden dolayı bireysel olarak savaşmanın gereksiz olduğuna inanması şeklinde ifade edilebilmektedir. Asker bu gerekçe ile siperinde kalacak ve bir bedavacı gibi davranacaktır. Diğer bir ikilem ise bireyin başka kişileri kullanması

değil de bireylerin diğer kişiler tarafından kullanılmasını temsil etmektedir. Bu durum ise gruptaki diğer bireylerin hedefe ulaşılması için katkıda bulunmadan çalışan kişi üzerinden geçinmesi olarak ifade edilmektedir. Safdillik etkisi, grup üyelerinin sürece katkıda bulunmadan çıktı üzerinde fayda sağlama durumu şeklinde açıklanmaktadır. Bu ikilem safdillik etkisini savaş sırasında siperde bulunan askerlerin ölmesinin, savaşmayan askerlerin işine yarar sağlaması şeklinde ifade etmiştir. Yani savaşmayan askerlerin ölmek istememesi durumunda savaşmamaları onlar için en uygun durumdur (Balcı, 2016: 85).

Jackson ve Harkins (1985) yapmış oldukları araştırmalarla sosyal kaytarma davranışını sarf edilen çabaların eşitliği olarak açıklamaktadırlar. Bireyler grup olarak çalıştıkları durumda diğer grup üyelerinin çabalarını azaltarak kaytarma davranışı sergileyeceklerini düşünürler ve bunu eşitlemek adına kendileri kaytarma yaparlar (Jackson ve Harkins, 1985: 1205-1206).

George (1992), satış temsilcileri ve üstlerinin sosyal kaytarma davranışlarını ve görev görünürlüğü anlayışını değerlendirmek için araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak görev görünürlüğü algısı ve işe içten bağlanmanın sosyal kaytarma davranışıyla negatif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur. İşe bağlanma, yapılan işin seçkin ve anlamlı olarak yapılması ve bireysel çabaların örgüt içinde önem arz etmesi anlamı taşımaktadır. İşe içten bağlanma seviyesi düşük olduğunda sosyal kaytarma davranışının yüksek olduğunu görülmüştür (George, 1992: 191).

Orden ve Buunk (1998), yapmış olduğu araştırma ile yaklaşık olarak 20 saat uykusuz olarak sosyal şartlarda çalışmakta olan 64 erkek öğrencinin yorgunluk ile sosyal kaytarma algılarını incelemeyi amaçlamışlardır. Yapılan ilk deneyde katılımcılar bireysel ve grup olarak çalışmışlardır. Bu süreçte katılımcılar grup halinde çalıştıkları zaman sosyal kaytarma davranışına daha fazla meyil ettikleri gözlemlenmiştir. İkinci deney ile bütün katılımcılar grup olarak çalışmışlardır. Katılımcılara, grup üyelerinin katkılarının ve bireysel katkıların toplu olarak geri dönüş ile bildirileceği söylenmiştir. Bireysel katkıların sonucunda görülmüştür ki beklentilerin doğrulanarak performansın daha az etkilendiği görülmüştür. Sonuç olarak bireylerdeki yorgunluğun, bireysel ve grup olarak çalışmalarında diğer bireylerin sırtından geçinme eğilimlerini de arttırdığı gözlemlenmiştir. Yorgunluğun, sosyal kaytarmadaki eğilimini azaltmak ancak bireylerin yapmış oldukları görevleri araçsallaştırarak mümkün olmaktadır. (Orden ve Buunk, 1998: 1179-1185).

Hung ve arkadaşları (2009)'nın 184 denetleyicinin katılımıyla yapmış oldukları araştırmada, çalışma arkadaşının kaytarma algısının iş arkadaşı ve örgüte duyulan kin güdüsüne sebep olduğuna ve bunun sonucunda da üretim karşıtı iş davranışlarının oluştuğunu ileri sürmektedirler. İş görenlerin saldırı, sabotaj, hırsızlık ve nedensiz olarak görevinin başında olmaması üretim karşıtı iş davranışları olarak ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda birey ve grup olarak hareket edildiği durumlarda kaytarma davranışının sergilenmesi, kin güdülerine sebep olmakta ve diğer grup üyelerinin kaytarma davranışlarının üretim karşıtı iş davranışları ile olumlu ilişkisi belirlenmiştir (Hung vd., 2009: 257).

Şeşen ve Kahraman (2014)'ın teknik lisede görev yapan 175 eğitimcinin katılımlarıyla yapılan araştırmada, çalışma arkadaşlarının yaptığı kaytarmanın bireylerin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilediği ve ek olarak bireysel kaytarma davranışını da pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin bireylerdeki sosyal kaytarma davranışı ile negatif yönde bir ilişkinin olduğunun da sonucuna varmıştır (Şeşen ve Kahraman, 2011: 43).

Kanten (2014)'in Ankara sanayi bölgesinde bilişim, inşaat ve savunma sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan 4 işletmenin 207 çalışanı ile yapmış olduğu araştırmada işyeri nezaketsizliğinin ve duygusal tükenmenin sosyal kaytarma davranışı ile arasında pozitif olarak bir ilişki bulunmuştur (Kanten, 2014: 11-26).

2.1.3. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Etmenler

1974 yılından günümüze kadar yapılmış olan seksen kadar araştırmada bireysel veya grup-takım olarak bireylerden (Karau ve Williams, 1993: 682);

- Bağırmaları, halat çekmeleri, yüzmeleri (fiziksel görevler)
- Şiir, gazete gibi yazılıları özelliklerine göre ayrıştırma (değerlendirme gerektiren görevler)
- Bir fikir üretme (bilişsel görevler)
- Bilgisayarda karmaşık labirentleri çözümleme ve dikkat testleri (algısal görevler) gibi çeşitli görevleri gerçekleştirmeleri istenmiştir. Bu yapılan çalışmalara ek olarak laboratuvar ve alan çalışmalarında da yaşı, cinsiyeti ve kültürleri farklı olan bireylerle çalışılmıştır.

2.1.3.1. Sosyal Kaytarma Davranışında Kültürün Etkisi

Gabrenya, Wang ve Latene (1985), Çin gibi grup odaklı kültüre sahip üyelerin, Amerika gibi bireysel odaklı kültüre sahip üyelere nazaran minimum seviyede kaytarma davranışı sergileyeceklerini belirterek bir çalışma ortaya koymuşlardır. Gabrenya ve arkadaşları Çin ve Amerika'da yaşayan öğrencilerden bireysel ve grup olarak dinlemiş oldukları müzikteki notaları sayma görevini vermişlerdir. Deney sonucunda Çinli öğrenciler grup odaklı hareket ettiklerinde performanslarını arttırmışlardır. Amerikalılar ise grup odaklı hareket ettiklerinde kaytarma davranışı sergilemişlerdir (Kılıçarslan, 2018: 13).

Sosyal kaytarmanın kültür tarafından etkilendiğini ortaya koyan diğer araştırmacılar ise Klehe ve Anderson (2007)'dur. Amsterdam Üniversitesinde okuyan 248'i kadın, 140'ı erkek olmak üzere toplam 488 lisans öğrencilerinin katılımıyla deney yapılmıştır. Bu deneyde öğrencilere kişilik ve kültürel değişkenlerin yer aldığı anket formalarını cevaplamaları istenmiştir. Deney sonucunda ortaklaşa hareket eden yani grup odaklı olan kültürlerde kaytarmanın az olduğunu, birey odaklı olan kültürlerde ise kaytarmanın fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmacılar bu deney ile vicdan sahibi olmanın sosyal kaytarma davranışına azaltıcı yönde etki ettiğini belirtmişlerdir (Klehe ve Anderson, 2007: 253).

Earley (1989) bireyci ve toplumcu kültürlerle sosyal kaytarma davranışı arasındaki, ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, toplumcu niteliği yüksek olan toplumlar bireyci toplumlara göre az sosyal kaytarma davranışı sergilediği belirlenmiştir. Ayrıca Earley, Çin ve Amerika'da yüksek ve düşük hesap verilebilirlik ve sorumluluk koşulları altında görev yapan 48 yönetici asistanı ile yapmış olduğu araştırmayla, toplumcu inancın, hesap verilebilirlik ve sorumluluğun yüksek olması halinde bile kaytarma davranışını engellemesinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Earley, 1989: 577).

Karau ve Williams (1993) yaptıkları çalışma ile Amerika ve Kanada gibi batı kültürüne sahip katılımcıların, Çin, Japonya ve Tayvan gibi doğu kültürüne sahip olan katılımcılardan daha fazla kaytarma davranışı gösterdiklerini saptamışlardır (Karau ve Williams,1993: 686).

Heuze ve C.Brunel (2003) tarafından sosyal kaytarma davranışında rekabetin etkisini incelemek için, spor bilimleri fakültesi birinci sınıfta okuyan 50 erkek öğrenci ile bir çalışma yapılmıştır. Katılımcıların performanslarını ölçmek amacıyla dart atmaları istenmiştir.

Katılımcıların eşit performansa sahip rakiplerle yarışmaları istendiğinde bireysel performanslarını yükselttikleri, daha yüksek performansa sahip rakiple yarışmaları istendiğinde ise performanslarını düşürdükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcılar, grup olarak yarıştıkları esnada gruplarının başarılarını tahmin ettiklerinde performanslarını daha da arttırırken, ekiplerinin yenilgiye uğradıklarını düşündüklerinde performanslarını daha da düşürdüklerini belirlemişlerdir. Yapılan deney sonucu, rekabet edilebilirliğin ve beklentilerin sosyal kaytarma davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılar tarafından bu durum, rekabet olgusunun yüksek olduğu kültürlerde sosyal kaytarma davranışının daha az şeklinde ifade edilmiştir (Heuze ve C.Brunel, 2003: 246).

2.1.3.2. Sosyal Kaytarma Davranışında Cinsiyetin Etkisi

Tsaw ve arkadaşları (2011), sosyal kaytarma davranışı üzerinde cinsiyetin de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Tsaw vd. yapılan araştırmayla erkeklerin kadınlardan daha fazla sosyal kaytarma yaptıklarını belirtirken bu durumun açıklaması olarak bireylerin toplum arasındaki farklı rollere sahip olunmasına bağlamışlardır. Araştırmanın sonucu evrimsel olarak da açıklanacak olursa, erkeklerin ilk çağlardan bu yana önceliği hayatta kalmak ve aileleri için yaşam gereçlerini sağlaması için avlanmaları gerekiyordu. Bunları sağlarken av arkadaşlarına sahip olsalar da amaç her zaman yiyecek ve gereksinimlerin bireysel olarak karşılanmasını kapsamaktadır. Öte yandan kadınlar ise birlikte çalışmak için evrilmişlerdir; çocuklarını yetiştirmek ve ortama uyum sağlamak için toplumla bütünleşmek işlerini daha da kolay hale getirmiştir. Bundan dolayı deney sonucu kadınları ortaklaşa ve topluluk odaklı olduğunu, erkeklerin ise bireysel odaklı olduğu belirtilmiştir (Tsaw vd., 2011: 5).

Karau ve Williams (1993) kadın ve erkeklerin kaytarmaya yatkın oldukları ancak sosyal kaytarmayı daha az gerçekleştirenlerin kadınlar olduklarını belirtmişleridir. Yalnızca erkeklerin olduğu bir grupla yapılan deneyde, yalnızca kadınların olduğu grupla yapılan deneye oranla daha fazla sosyal kaytarma yaptıkları belirlenmiştir. Bu durum ise erkeklerin bireyci ve rekabete dönük yapılarının oluşu ile açıklanabilmektedir (Karau ve Williams, 1993: 686).

Kugihara (1999), Japonya'da 18'i erkek, 18'i kadınlardan oluşan katılımcılar ile cinsiyet farklılıklarının sosyal kaytarmaya olan etkisini araştırmıştır. Katılımcıları hem bireysel hem de dokuzar olarak iki grup şeklinde halat çekmelerini istemiştir. Grup olarak halat çekme deneyinde katılımcılara bireysel çabaların ölçülmediği, grup çabalarının ölçüldüğünü söylemiştir. Bireysel olarak yapılan deney ile grup olarak yapılan deneyin

arasında çıkan fark sosyal kaytarma ölçütü olarak kullanılmıştır. Grup olarak yapılan deneylerde erkeklerin performanslarının ani düşüşü, kadınlarda görülmemiştir. Erkeklerde görülen bu durum kadınlardan daha fazla kaytarma davranışı sergilediklerini göstermektedir (Kugihara, 1999: 516).

Stratilat ve Semechin (2013) cinsiyet ile sosyal kaytarma davranışı arasında yapılan çalışmaların ilişkili olduğu kesin bir dille ifade edilmemesi gerektiğini ve bunların yeterli olmadığını belirtmişlerdi. Stratilat ve Semechin sosyal kaytarma ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak için yapılan araştırmaların sonucunu cinsiyetçi yorumlar olduğunu ifade etmişlerdir (Kılıçarslan, 2018: 15).

2.1.3.3. Sosyal Kaytarma Davranışında Kişilik Özelliklerinin Etkisi

Pabico ve arkadaşları (2008), Filipinler Üniversitesinde 132'si erkek, 102'si kadın ve cinsiyet bildirmeyen 3 bireyin toplamda 237 yazılım mühendisliği okuyan lisans öğrencilerinin katılımlarıyla çeşitli yazılım mühendisliği problemlerini çözmeleri için grup oluşturarak tasarım, uygulama ve değerlendirme yapmaları istenmiştir. Deney sonucunda içsel göreve katılma ve motivasyon oranı yüksek olan bireylerin sosyal kaytarma davranışlarını daha az sergiledikleri, grup içindeki baskın karaktere sahip olan katılımcıların daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri belirtilmiştir (Pabico vd., 2015: 1).

Tan ve Tan (2008) kişiliğin, motivasyon ve bağlamsal etmenler ile kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin olduğunu öne sürmüştür. Singapur'daki bir üniversiteden mezun olan 341 katılımcı üzerinde yapmış olduğu bu çalışmada vicdanlı olan katılımcıların sosyal kaytarma davranışlarını en az sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında bireylerdeki sorumluluk duygusu ve çalışkan olma olguları da sosyal kaytarma davranışını azaltma etkisine sahip olduğu ifade edilmiştir (Tan ve Tan, 2008: 106).

2.1.4. Sosyal Kaytarma Davranışının Nedenleri

Bireylerin topluluk ya da grup olarak çalıştıklarında gayretlerini azaltmasının değişik değişkenlerle bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar bireylerin sosyal kaytarma davranışı göstermesinin sebeplerini şu şekilde ifade etmektedir. Bunlar (Vaartstra, 2012: 16):

- Bireyler grup ile birlikte çalıştıklarında sarf ettikleri gayretlerin göz önünde bulundurulmayacağını düşünebilmektedirler.

- Grup üyesi olarak çalışan bireyler, bireysel çıktılarının fark edilebilir olmadığını düşünebilmektedirler.
- Bireyler, gruptaki diğer üyelerin görevlerini yapmayarak kaytarma davranışı sergileyebileceğini düşünerek var olan durumu eşitlemek adına kendi gayretlerini azaltabilmektedirler.
- Gruptaki verilen görevleri aksatan bireyler kendilerinin yerine eksiğini tamamlayacak diğer üyelere güvenerek kaytarma yapabilmektedirler.
- Gruptaki üyelerin tek bir görev üzerinde çalışmaları halinde bireysel katkıların bu iş için önemsiz olduğunu düşünebilmektedirler.
- Grup hedeflerine ulaşılması için tek çıktı üretilmesi bireylerin daha az gayret göstermelerine yol açabilmektedir.
- Bireyler işi mükemmel derecede bitirme düşüncesi ile grup içinde değerlendirilmeye tabi tutulmamak için göreve katılım sağlamayarak kaytarma davranışı gösterebilmektedirler.
- Olumlu değerlendirme sonucu olarak yüksek ödüllendirmenin yapılması ile bireyler gayretlerini zamana bölerek bir kerede harcamamayı tercih edebilmektedirler.

2.1.4.1. Sahne Işığı Etkisi (Spotlight Effect)

Bireyin; bireysel görünüş ya da davranışlarına, çevrelerindeki kişiler tarafından daha dikkat çektiğini varsayması, kendilerini odak noktası olarak görmeleri şeklinde bir çeşit hata ve sendrom olarak belirtilmektedir (Gilovich vd., 2000: 211).

Diğer bir deyişle sahne ışığı efekti; birey davranışlarının diğer insanlar tarafından çok fazla önem teşkil ettiğine inanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kuram doğrultusunda yapılan araştırmalarda bireyin kendini tanıtması, öz-sunum davranışları bu yargılar doğrultusunda açıklanmaktadır (Özgüven, 2017: 14):

- Bireyler, grup faaliyetlerindeki katkılarını abartmaya meyillidirler.
- Bireyler, gruptaki diğer üyeler üzerinde göstermiş oldukları bireysel katkıların daha baskın olduğunu varsaymaktadırlar.
- Bireyler oluşan bu intibadan dolayı tamamen haksız sayılmamalıdırlar. Grup üyeleri arasında sorumluluğun eşit biçimde paylaştırılmamasından kaynaklı olarak bireyler, daha az gayret gösterme eğilimde bulunacak ve sosyal kaytarma davranışı sergileyeceklerdir.

2.1.5. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Kuramlar

Sosyal kaytarma kuramı hakkındaki çalışmaların günümüze kadar oldukça artması, sosyal kaytarma nedenlerini tespit etmek için araştırmaların artmasını sağlamıştır. Araştırmacılar tarafından sosyal kaytarma ile farklı değişkenlerin arasındaki etkilerin tespit edilmesine rağmen değişkenleri henüz bir modelde toplanamamıştır. Latane ve arkadaşları 1979 yılında yapmış oldukları araştırmada sosyal kaytarmanın sebepleri olarak üç ihtimal üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar (Biroğlu, 2018: 37):

Kaynak Gösterme ve Eşitlemek: Latane ve arkadaşları (1979), bireylerin kendilerini ortamdaki diğer kişilerden daha fazla motive ve yetenekli olduklarını düşünmektedirler. Bu bireyler kendileri dışında kalan grup üyelerini iş için yetersiz veya kaytarıcı olarak görmektedirler. Yapılan deneylerde bu düşünceye sahip bireylerin durum hakkında bilgi sahibi olmadıkları zaman bile grup içerisinde kaytarmanın olduğu şeklinde bir ön yargıya sahip olduklarını belirtmiştir.

Maksimum Kapasite Altında Hedef Belirleme: Ses deneylerinin yapılmasının sonucunda bireyler, belirli bir ses düzeyinin olduğunu ve ortamdaki birey sayısının artması halinde de bu ses düzeyine ulaşabilmek için daha az bağırmalarını durumunda da yeterli olacağını düşünmektedirler. Görüldüğü gibi bireyler en üst düzeyde çaba sarf etmek yerine ortalama çaba sarf ederek grup üyesi olmaya devam etmektedirler.

Girdi ve Çıktı Arası İhtimallerin Azalması: Bireylerin grup içerisindeki performanslarının belirlenememesi veya denetlenmemesi durumunda kaytarma davranışı gösterebilmektedir.

Sosyal kaytarma sebeplerinin aydınlatılmasında önemli kuramlar olduğu belirtilmektedir. Bu bölümde sosyal kaytarmanın sebepleri Sosyal Etki Kuramı, Sosyal Değişim Teorisi, Beklenti- Değer Teorisi, Ortaklaşa Çaba Modeli, Öz Yeterlilik Kuramı, Eforun Denkliği, Eforun Gereksizliği, Hevesin Azalması, Değerlendirilme Potansiyeli ve Bireysel Özen gibi model ve kuramlarla açıklanacaktır.

2.1.5.1. Sosyal Etki Kuramı

Bireyler, yalnız başına kaldıklarında veya topluluk arasında farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Yalnız başına kalındığında yapılacak olan davranışlar ortama diğer kişilerin girmesiyle birlikte değişim gösterebildiği gibi aksi bir durum söz konusu olabilmektedir. Bireylerin ortama başka kişilerin girmesinden dolayı davranışlarında

değişime gitmelerine sosyal etki denilmektedir. Bireyler diğer kişilerle etkileşim halinde olduklarında karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebildikleri gibi yan yana olmadıklarında dahi duygu, anı ve algıları sayesinde birey davranışlarına etki edebilmektedir (Özkan, 2018:68).

Latane (1981) sosyal etki kuramıyla, grup-birey ilişkilerini ve bireylerin kendi arasında gerçekleştirdikleri sosyal etkileşimi belirtmektedir. Latane, bireylerin yaşamış oldukları olaylarda hissettikleri etkileri üç temel etmenle açıklamaktadır. Bu etmenler arasında kuvvet, yakınlık ve kişi sayısı bulunmaktadır. Kuvvet; bireylerin grup içerisinde kendi pozisyonundan üst bir pozisyonda görev alan kişiden daha fazla etkilenmesi durumudur. Yakınlık; bireyin zamansal ve mekânsal olarak en yakın gördükleri kişilerin kendileri üzerindeki yüksek derecede etkileme durumunu ifade etmektedir. Kişi sayısı; benzer sosyal etkiye maruz bırakılan birey sayısının artması, bireylerin üzerlerine düşen sosyal etkinin de azalmasına neden olmaktadır (Özek, 2014: 93) Latane ve arkadaşları (1979) bu kuramı " kişisel fark edilebilirliğin ve çabaların azalmasına neden olan etki "şeklinde açıklamışlardır.

Karau ve William (1993), sosyal etki teorisi ile sosyal kaytarma davranışını iki durum ile açıklamaktadırlar. Durumların ilki grup içerisindeki bireyin kendini kısıtlanmış ve dışlanmış hissetmesidir. Bireyler, üyesi oldukları gruplarda yaptıkları görevinin önemsiz olduğunu ve gruba az katkıda bulunduğu hissine kapıldıklarında motivasyonlarını azaltmaktadır. Bireylerin yalnız bırakıldıklarında grup etkinliklerine katkı ve katılımlarını azaltabildiklerini belirmektedirler. Bunun yanında Latane ve arkadaşları (1979), grup büyüklüğünün artmasıyla birlikte yapıları gereği sosyal etkilerinin de fazla olacağından dolayı sosyal kaytarma davranışlarının da fazla olacağını belirtmektedirler (Biroğlu, 2018: 38).

2.1.5.2. Beklenti-Değer Kuramı

Beklenti- değer kuramına göre bireylerin, çıkarlarını maksimum seviyeye çıkartan davranışların benimsendiği görüştür. Kurama göre bireylerin, bir durumu kabul ya da reddetmelerinin aslında o durumun kazandırdığı veya kaybettirdiğine bağlı olarak geliştiğini ifade etmektedir. Kazanan veya kaybeden tarafının da ödül ve bedeli olabilmektedir işte bu yaklaşım bireylerin net kazancını maksimum seviyeye çıkaran tarafı benimsemesini belirtmektedir. Kurama göre bireyler, herhangi bir davranışları kendilerine ne derecede getiri

ve götürü sağlayacağını değerlendirerek onayladığı veya geri çevirdiklerini varsaymaktadır (Kayıkçı, 2019: 84).

Vroom Beklenti değer kuramını bekleyiş değer modeliyle, bireylerdeki motivasyonu üç etmenle açıklamaktadır. Bu etmenler arasında beklenti, araçsallık ve değer yer almaktadır. Beklenti; uğraşların bir düzeyden sonra performansa sebep olacağına; araçsallık, belirli düzeydeki performansın iş sonucuna sebep olacağına; değer, bu iş sonucunun birey tarafından ne denli değerli görüp görmediğine bağlıdır. Bu kuramın amacı motivasyon eksikliği ve ortak uğraş gerektiren davranışları açıklamayı sağlamaktır (Biroğlu, 2018: 38).

Beklenti kuramı olarak ta belirtilen bu kuram ile bireylerin mantıklı davranarak kendilerine yöneltilen alternatiflerden hedefine ulaşmasında kolaylık sağlayacak eylemi seçmesini varsaymaktadır. Yani bireyler, alternatifler arasından sonuç odaklı düşünerek beklentilerine uygun olarak seçim yapmaktadırlar (Baysal ve Tekarslan, 2004: 163).

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan araştırmalar beklenti değer kuramı ile açıklanabildiği görülmüştür. Bireylerin uğraş verirken esnek davrandıkları belirlenmiştir. Bireyler kimi durumlarda minimum çaba harcayarak kimi durumlarda öne çıkabilme düşüncesi ile çabalarını maksimum seviyede harcadıkları görülmüştür. Bu duruma göre bireyler yaptıkları işlerin kıymetli sonuçları olması durumunda ve ya çıkarları için maksimum seviyede çaba sarf edebilmektedirler (Özek, 2014: 86). Böylelikle ürün ve sonuç için tüm performansını sabit tutan bireyler, gruptaki diğer üyelerin performanslarının kötü olmasında daha yoğun, performanslarının iyi olduğu durumlarda ise daha rahat çalışmayı yeğlemektedirler. Bu davranış, beklenti değer kuramı ile uygunluk göstermektedir (Biroğlu, 2018: 39).

Bu kuram sonucunda grup arasındaki kişisel davranışların, bireysel olarak önceden düşünülmüş amaçlar doğrultusunda olduğu belirtilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen bu kuram ile bireylerin seçenekleri arasından tercih ettiği, tutumlarla aynı anda gerçekleşen psikolojik olgularla ilgili olduğu belirtilmiştir. Bireylerin tercih ettikleri seçeneklerin, bilinçli olarak gerçekleşmesinin yanında davranış, inanç ve algıları arasında da düzenli bir bağlantının olduğu belirtilmiştir (Özkan, 2018: 70).

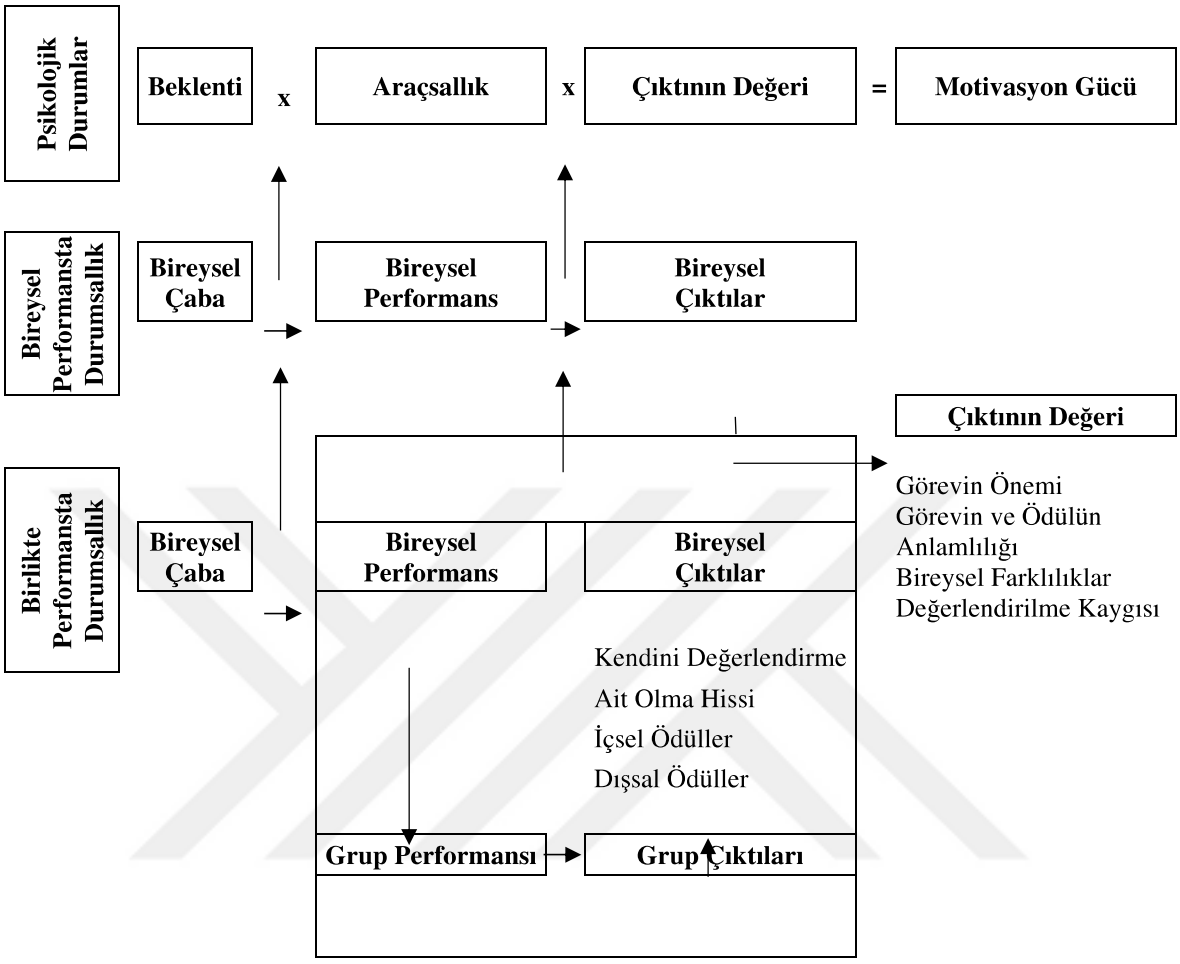
2.1.5.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

Ortaklaşa çaba modeli sosyal kaytarma davranışının daha iyi açıklanabilmesi Krau ve Williams (1993) tarafından geliştirilen bir modeldir. Bu modele göre ortak görevlerde bulunan bireyler, çabalarını değerli gördükleri sonuçlara ulaşılmasında araçsal olma beklentisine göre harcamaktadırlar. Bireylerin üst düzey çaba harcamaları için mevcut olan etmenleri algılanması gerekmektedir. Bireysel çabalar, grup içindeki performansa etki etmesi beklenen bireysel performans ile bağlantılı olmalıdır. Grup içindeki performansın da pozitif bireysel çıktıyla pozitif grup çıktısına ulaştırması beklenmektedir. Eğer iş performansı yapısı bu bağlantılardan birine zarar verirse, bireyler çabalarını yararlı görmeyerek sıkı çalışmayı bırakacaklardır (Ilgın, 2010: 116).

Karau ve Williams(1993), bireysel seviyedeki beklenti değer kuramındaki varsayımların genişletilerek grupsal seviyeye göre uyarlanan bu model ile ortak hareket edilen işlerde araçsallığın;

1. Bireysel ve grup performansı arasındaki bağlantı,
2. Grup performans ve çıktıları arasındaki bağlantı,
3. Grup ve bireysel çıktılar arasındaki bağlantı şeklinde bu üç etmenden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Çakır, 2017: 12).

Şekil 2.1. : Ortaklaşa Çaba Modeli



Kaynak :Karau, Steven J; Williams, Kipling D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65(4)*, 681-706.

Ortaklaşa çaba modeli, sosyal kaytarma davranışındaki azalmaları şu şekilde açıklamaktadır (Özkan, 2018: 71-72);

- Grup küçüklüğü, grup içindeki üyelerin diğer üyeler ile arkadaşlıkları, kendilerinin veya diğerlerinin değerlendirme yaptıklarını düşündüklerinde,
- Gruptaki üyeler arasında saygının olması durumunda,
- Grup üyeleri arasında yapılan değerlendirilmelerde belirli standartlar oluşturulduğunda,

- Ortak hareket edilen işlerde yapılan bireysel çabaların benzersiz olarak algılandığında,
- Var olan işlere daha fazla bireysel katılımın olmasıyla,
- Yapılan işlerin anlamlı ve değerli olduğunu hissettirildiğinde,
- Bireyin grup üyelerinin performanslarını başarılı olmasını beklediği durumlarda yani olumlu bakış açısı ve takım çalışmalarına meyilli olması durumlarında sosyal kaytarma davranışlarında azalma görülebilmektedir.

2.1.5.4. Sosyal Değişim/Mübadele Kuramı

Örgütteki görev ve sorumluluklar ancak çalışanlara sağlanan hakların bireyler için tatmin edici olduğu seviyede yerine getirilmektedir. Bireyler ve örgütler arasındaki bu bağlantı sosyal değişim kuramı ile açıklanabilmektedir. Sosyal değişim kuramına göre grup içerisindeki ilişkilerinin yüksek olmasıyla bireyler, performansının da yükseltilmesi için çabalarını arttırması sonucunda ödül alamasa bile grup içi üyelere faydalı bir biçimde hareket etmektedir. Bu davranış sonucunda ilişkilerin yüksek düzeyde olması, bireylerarası güvenin ve bilgi değişiminin artmasına yardımcı olurken rol tanımlarının da geniş olmasını da sağlamaktadır (Metiner, 2019: 12-13).

Uhl- Bien ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bireylerarası saygı ve güvenin oluşmasında etki gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu bilgilere ek olarak sosyal değişim kuramının sosyal kaytarma davranışını etkileyen etmenler arasında yer alan grup sargınlığı ile bağlantısından söz edilebilir. Sosyal değişim kuramında belirtildiği gibi bireylerin grup üyeleriyle ilişkilerinin yüksek seviyede olması, bireyler arası saygı ve güvenin oluşmasına bununla birlikte daha verimli ve takım arkadaşlarına da faydalı olacak biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu etkileşim grup sargınlığında da görülmektedir. Grup sargınlığının artmasıyla grup içi etkileşim de artacaktır buna bağlı olarak etkileşimin artmasıyla beraber sosyal kaytarma davranışının da önüne geçilebilecektir (Özek, 2014: 95).

2.1.5.5. Öz Yeterlilik Kuramı

Bireyler kendilerine verilen görevleri yerine getirirken kendilerine ait nedensel bir takım katkılar geliştirebilmektedirler. Bireyler, kendi sınırlarının yapılacak işin altından kalkabilecek nitelikte olduğunu ve işin bitirebileceklerine inanmaktadırlar. Yeterlilik inancı bireylerin nasıl hissedebileceğinde, düşünebileceğinde, motive olabileceğinde ve nasıl

davranabileceğinde etkilidir. Bandura (1977) bireylerdeki güdülenmeyi iki beklentinin belirlediğini önermektedir. Bunlar yeterlilik ve çıktı beklentileridir. Yeterlilik, bireylerde çıktılara ulaşmak için olması gereken davranışların başarıyla uygulanması inancıdır. Çıktı beklentisi, bireylerin uyguladıkları davranışların bir takım çıktılara öncül olacağı inancıdır (Balcı, 2016: 121).

Sanna (1992), yapmış olduğu deney ile öz yeterlilik kuramının, sosyal kolaylaştırma ve sosyal kaytarma ile ilişkili olabileceğinden varsayım ile bireylerin yeterlilik derecelerine göre grup içindeki işlerini yerine getirme durumlarını 144 psikoloji öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Sosyal kolaylaştırma kuramı çerçevesinde, değerlendirmesi yüksek yeterliliğe sahip olan katılımcıların tek başlarına daha iyi performans gösterdikleri, değerlendirmesi düşük yeterliliğe sahip olan katılımcılar diğerlerine oranla daha kötü performans gösterdikleri belirlenmiştir. Sosyal kaytarma kuramı çerçevesinde, değerlendirilmemiş düşük yeterliliğe sahip katılımcılar değerlendirilmiş katılımcılardan daha iyi performans göstermişlerdir (Sanna, 1992: 774).

2.1.5.6. Hevesin Azalması

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan araştırmalarda bireylerin kendileri dışında başkasının varlığını hissettiklerinde heveslerinde azalma görüldüğünü ileri sürülmüştür. Çalışma şartları ortaklaşa olan bireyler diğer grup üyelerinin arasında fark edilemez durumda olabilir bu ortamda değerlendirilme kaygısı en düşük seviyede olmaktadır. Değerlendirilme kaygısının düşük seviyede olması heves ve verimlikte azalmaya neden olmaktadır (Biroğlu, 2018: 40).

Jackson ve Williams'ın (1985) sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma ile ilgili örnekleri birleştirmek için yapmış olduğu deney ile katılımcılardan bilgisayardaki karışık labirentleri hem bireysel, ortak etkinlik ve grup olarak çözümlemeleri istenmiştir. Basit labirentlerin çözümünde katılımcılar, grup çalışmalarında ortak etkinlikten daha fazla performans göstermişlerdir. Zor olan labirentlerin çözümünde ise aksi durum oluşmuş yani ortak etkinliklerde grup çalışmasından daha iyi performans göstermişlerdir. Bu deney sonucunda ortak olarak çalışmak dürtü ve çabaların azalmasına, bu durumda da basit işlerde düşük performansa, zor işlerde ise yüksek performansa neden olduğu sonucuna varılmıştır (Karau ve Williams, 1993: 683).

2.1.5.7. Eforun Gereksizliği

Kerr ve Bruun (1983) sosyal kaytarma davranışları nedenleri arasında yer alan eforun gereksizliğini ele almışlardır. Kerr ve Bruun, grup üyelerinin belirli performans göstermeleriyle hedeflere ulaşılmasında fazla efor gerektirmediği görüldüğünde, grup üyelerinin minimum çaba sarf ettiklerini belirlemişlerdir. Bunun yanında bireylerde kendileri dâhil olmak üzere, grup arkadaşları ve katılımcılar için fark edilebilir durumda olmasına rağmen çaba azalması gerçekleşmiştir (Karau ve Williams, 1993: 683).

Kerr ve Bruun (1983) bireyin bedavacılık rolünde grup büyüklüğü ve üye kabiliyetlerinin de etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Efor gereksizliği ile ilgili etkilerin ayrı veya birleşik iş taleplerine göre değişim gösterdiğini de vurgulamışlardır. Grup üyelerinden birinin katkısının onaylandığı ayrı işler genel olarak kabiliyeti en yüksek olan bireyin performansları yeterli sayılmaktadır. Bunda dolayı eforun gereksizliği, sosyal kaytarma davranışına neden olacağı söz konusu olabilmektedir. Grup üyelerinin tümünün başarılı olduğu durumlarda grup başarısının sağlanabildiği birleşik işlerde, grup içindeki yeteneksiz bireylerin bile başarıya gidilmesinde önemli rol üstlendiği kabul edildiği için aynı işlere nazaran farklı bir bakış açısına sahiptir (Ülke, 2006: 6-7).

2.1.5.8. Eforun Denkliği

Eforun denkliği bireylerin kişisel çabalarını ortamdaki diğer kişinin çabasına göre ayarlaması durumunu belirtmektedir. Bireyler, ortamdaki diğer bireylerin kaytarma yaptıkları kanısına varırlarsa kendilerinin de çabalarını azaltarak kaytarma yapmasına sebep olmaktadır. Bunun nedeni ise, ortamdaki diğer kişilerin yüksek çaba ile çalışmamalarından dolayı bireyin kendisinin yüksek çaba harcaması için bir neden görememesi olarak gösterilebilir. Jackson ve Harkins (1985) 'in yaptıkları çalışmada grup ile çalışan bireylerin grup üyelerinin kaytarma yapmalarını bekleyerek yapılan işte eşitliğin sağlanabilmesi için kendi çabalarını da azalma yolunu seçtiklerini ileri sürmüşlerdir. Bireyler, iş arkadaşlarının çabalarını değiştirmesi durumunda bu yenilenen durum doğrultusunda bireysel çabalarını dengeleyeceklerdir (Jackson ve Harkins, 1985: 1199).

2.1.5.9. Bireysel Özen

Bireyin kendini, kendi odak noktasına alarak fark etmesi durumunu ifade etmektedir. Bu kurama göre birey davranışlarında özdenetimin gerçekleşmesi öz odaklı dikkatin

olmasıyla, belirgin davranışların standartlaşması ve çabaların devamlılığı için olumlu sonuç beklentilerine sahip olmasıyla gerçekleşmektedir (Kayıkçı, 2019: 93).

Mullen (1983) bu kuramı, grup çalışmasının bireydeki etkisini, bireysel özen bakış açısıyla değerlendirmiştir. Kuram, çeşitli meta analizlerle desteklenmiş ve sosyal kaytarmanın bireysel özen tarafından etkilenebileceğini dair kanıtlar elde edilmiştir. Ancak bireysel özenin azlığının sosyal kaytarama davranışını etkilediğine dair kanıtlar elde edilememiştir. Buna ek olarak yalnızca Steveson (1990) tarafından yapılan çalışmada bireysel özenin grup çalışmalarında bireylerde etki yarattığı belirtilmiştir (Karau ve Williams, 1993: 684).

2.1.5.10. Değerlendirme Potansiyeli

Değerlendirme potansiyeli, birey tarafından gerçekleştirilen çıktılarının fark edilebilirliği ve değerlendirilmesi ölçüsünü ifade etmektedir. Birtakım araştırmacılar kaytarmayı, grup tarafından yapılan değerlendirmenin ve fark edilebilirliğin azalmasının neden olduğu performans kaybı olarak ifade etmişlerdir (Balcı, 2016: 117).

Bireylerin iş ortamında bireysel olarak gerçekleştirdikleri performansın değerlendirilmesi mümkündür. Bu durum bireylerin grup üyesi olarak çalıştığı durumlarda meydana gelen motivasyon azalmasından kurtularak işlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlamaktadır. Aksi durumun gerçekleşmesi halinde yani grup çalışmalarında motivasyon ve çabanın azalması ve performansın düştüğü durumlarda, değerlendirme potansiyelinin noksanlığından dolayı kaytarma davranışının görülmesi ve artmasında etkili olabilmektedir (Kayıkçı, 2019: 91-92).

Bunun için Williams ve arkadaşları (1981), gruptaki üyelerden etkilenip çabanın azalttığını belirlemek üzere yalnız, ikili ve altılı gruplar şeklinde bağırmalarını istenmektedir. Bireysel olarak bağıran katılımcılar, biri tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaları inancından dolayı maksimum seviye de çaba harcamışlardır. Gruplarda da izlenme ve değerlendirme yapılacağı inancından dolayı sonuçlar aynı çıkmıştır. Diğer deneyde ise katılımcılar, bireyselken sarf ettikleri çaba kadar olmasa da ortalama çaba sarf ettiği belirlenmiştir. Ancak değerlendirme ve izlenme inancına sahip olmalarına rağmen grubun üyelerinin fazla olması ve bireysel çabaların belirlenememesi durumdan dolayı bireylerin heves ve verimliliklerini en aza indirdikleri belirlenmiştir. Bu çalışmanın

sonucunda bireylerin çabalarının fark edilmedikleri durumda kaytardıkları kanıtlanmıştır. (Williams vd., 1981: 304-305).

2.1.6. Sosyal Kaytarma Kuramıyla Çelişen Kuramlar

Sosyal kaytarma kuramı ile günümüze kadar genel anlamda kabul gören bazı kuramlar ile bir takım farklılıklar gözlenmektedir. Sosyal kaytarma kuramı ile tutarsızlık gösteren kuramlar aşağıda sıralı olarak açıklanmaktadır.

2.1.6.1. Sosyal Kolaylaştırma Kuramı

Sosyal kolaylaştırma kuramı ilk olarak 1898 Norman Triplett tarafından ele alınmıştır. 1965 yılında Robert Zajonc tarafından yeni bir bakış açısı getirmiştir (Ilgın, 2010: 109). Literatürde sosyal kolaylaştırma, bireylerin görevlerini gerçekleştirmeleri esnasında çevrelerinde diğer bireylerin bulunmasından kaynaklanan uyarım sonucundaki performans artışı şeklinde tanımlanmaktadır (Köse vd., 2012: 287). Bu kuramda temel olarak bireylerin ortamdaki diğer kişilerle olduklarında performanslarını daha fazla arttırdıkları belirtilmektedir.

Sosyal kolaylaştırma davranışının baskın olduğu bireyler, genel olarak başkalarının düşüncelerini önemseyen kişiler olduğu bilinmektedir (Ilgın, 2010: 109). Sosyal kolaylaştırmada performansın ölçümlenmesi, işin zorluğu ve dikkat dağınıklığı önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Bireyler ortamdaki diğer kişilerin varlığından dolayı dikkatlerini toplamakta zorluk yaşayabilmektedir. Sosyal kolaylaştırma kuramı, bireylerin uzman oldukları işlerde ortamda diğer kişilerin olması halinde daha hızlı ve iyi iş yaptıkları aksi durumda ise ortamda diğer kişiler tarafından izlendiğini fark etmesi durumunda başarısını kısıtladıkları belirtilmektedir (Bozkurt, 2012: 104). Bireylerin başarılı oldukları tarafları göstermeleri kabul gören bir durum olarak ifade edilmektedir. Takdir edilme beklentisi olan bireyler, çevrelerinde bir kişinin varlığını bildiklerinde işlerini en iyi şekilde yapmak isteyeceklerdir (Açar, 2018: 20).

2.1.6.2. Değerlendirilme Kaygısı Kuramı

Değerlendirme kaygısı kuramı ilk kez 1972 yılında Cotrell tarafından öne sürülmüştür. Kurama göre, bireylerin ortamdaki diğer kişilerin huzurunda çalışmaları ve kendileri hakkındaki düşünceleri merak etmelerinden dolayı oluşan endişeler, performansın azalmasına veya artmasına neden olabilmektedir(Ilgın, 2010: 109-110).

Cotrell'in değerlendirme kaygısı kuramına göre bireyler çevrelerindeki kişiler tarafından değerlendirilmesinden oluşan sosyal ödüllendirme ve cezalandırılma davranışlarını hızlıca öğrenebilmektedirler. Bu kuram sayesinde bireylerdeki performans artışı veya azalması sağlanabilmektedir. Diğer bir değişle bireylerin performanslarının azalması veya artması, ortamdaki diğer bireylerin bu davranışları doğrulaması veya doğrulamamasına bağlıdır (Özek, 2014: 110). Yalnız olduklarında daha başarılı olduklarını ancak kalabalığın olduğu ortamlarda beklenilen performansı sergileyemediğini söyleyen bireylere rastlamak mümkündür. Televizyondaki bir yarışma programına katılan bireylerin birçoğu yarışma sırasında yaşadıkları heyecanları yüzünden başarılarının etkilendiğini söylemelerinin sebepleri arasında birileri tarafından izlenme duygusunun bilinmesinden kaynaklanmaktadır (Açar, 2018: 21).

2.1.6.3. Sosyal Telafi Kuramı

Sosyal telafi kuramına göre bireyler, çalışma arkadaşlarının az veya yetersiz çalışmalarından dolayı ortak hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini düşünebilmektedirler. Bireylerdeki yetersiz çabaların tamamlanması duygusunun nedeni gruplardaki çıktılara verilen değerden kaynaklanmaktadır. Grup üyeleri arasında grup çıktılarına değer veren bir birey, diğer arkadaşlarının eksikliklerini gidermek için daha fazla çalışma gayreti gösterecektir ancak grup çıktılarına değer vermeyen bireylerde durum aksi yönde olacak ve çalışma zorunluluğu hissedilmeyecektir(Bozkurt, 2012: 43-44). Bu davranışın sonucunda sosyal kaytarma veya sosyal telafi durumlarının hangisinin meydana geleceği ancak grup üyeleri arasındaki güven derecesi ve görev kavramına bağlı olarak belirlenebilmektedir (Ilgın, 2010: 110).

Grup olarak sağlanan başarı, ortaklaşa paylaşılacağından dolayı başarısızlığı kabul etmeyen üyelerin çalışmayanların yerine daha fazla çaba sarf etmesi beklenen bir durumdur. Örnek olarak futbol takımında mevkisi forvet olan bir oyuncunun, gol yememek için yani takımının kaybetmemesi için savunma yaptığı görülebilmektedir. Bireylerin bu şekilde hareket etmelerindeki amaç olayların sonucunda olumsuz bir değerlendirmeye maruz kalmak istememesinin yanında yardım etme davranışının grup içerinde bir görev olarak görmesi de olabilmektedir (Açar, 2018: 21).

2.1.6.4. Köhler Etkisi Kuramı

Otto Köhler (1926- 1927) tarafından yapılan çalışmalarda, iki veya üç kişiden oluşan birbirine bağlı olarak çalışan grupların performansı, grup üyelerinin bireysel performansına bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Köhler bu çalışmasını süreç içerisinde elde edilen kazançların grup çıktısını olumsuz etkilemesinden dolayı performansı düşük olan bireyin motivasyonunu arttırmasına bağlamıştır. Sosyal psikolog olan Witte, Köhlerin çalışmasını ilk kez ele almış ve bu çalışmayı " Anti-Ringelmann" etkisi olarak ifade etmiştir. Köhler etkisi, bireylerin yeteneklerinin az olmasından dolayı yüksek bağlılığa sahip bir grubun üyesi olarak kalmaya devam edebilmesi için çabalarını maksimum düzeye çıkarması olarak tanımlanabilmektedir (Balcı, 2016: 111-112).

2.1.7. Sosyal Kaytarma Kuramının Öncülleri

Fonksiyonları grup çalışmalarına bağlı olan örgütlerde sosyal kaytarma davranışı öncüllerinin belirlenmesi oldukça önem arz etmektedir (Liden vd., 2004: 286). Sosyal kaytarma davranışını kuramsal olarak hangi değişkenin etkilediğinin belirlenmesi, bireysel ve grup performans ve güdülenmenin kaynağındaki dinamiklerin anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Literatürde yer alan ve araştırmacıların üzerinde durduğu değerlendirme süreçleri ve birey- grup dinamikleri ile ilgili birçok bilimsel sonuç bulunmaktadır. Geen (1991) sosyal güdülenme üzerine yapmış olduğu çalışmada sosyal kaytarma davranışını, değerlendirme süreçleri ve birey- grup dinamiklerini 1980 yıllarının en önemli olguları olarak değerlendirmiştir (Karau ve Williams, 1993: 681).

Sosyal kaytarma davranışının açıklandığı güçlü kuramlardan biri olan beklenti- değer kuramının yanında bu davranışı kapsayan tek bir kuram bulunamamıştır. Bundan dolayı, farklı kuramsal bakış açıları ile geliştirilen varsayımlar sonuçların daha açıklayıcı olmasını sağlamaktadır. Liden ve arkadaşları (2004), sosyal kaytarma davranışı öncüllerini kategorize (bireysel ve grupsal) ederek bu iki ana başlık altında incelemişlerdir(Ilgın, 2010: 122).

2.1.7.1. Bireysel Düzeydeki Öncüller

Sosyal kaytarma davranışı öncüllerinden olan bireysel düzeydeki öncüller; görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, görevin önemi ve anlamı, dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışları başlıkları altında incelenecektir.

2.1.7.1.1. Görevde Birbirine Bağlılık

Örgütlerdeki bireylerin görevlerini en etkili şekilde yerine getirirken diğer çalışanların performanslarına etki etmesine görev içinde birbirine bağımlılık olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle grup içindeki tüm üyelerin örgüt hedeflerine ulaştıracak çıktılar için beraber çalışma zorunluluklarını ifade etmektedir (Aube ve Rousseau, 2005: 192).

Örgütlerde üyeler arasında yüksek bağlılığın olması, performanslarının ayırt edilemeyeceğini düşünen üyelerden bazıları gayretlerini azaltma eğilimine girebilmektedir. Üyeler arasındaki bağlılığın düşük olması ile de üyeler gayretlerinin görüleceği düşüncesiyle performansını arttırabilmektedir. Örgütlerde üyeler arasındaki bağlılık ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Liden vd., 2004: 287).

Grup içindeki üyelerden birinin gayretindeki azalma diğer üyenin performansına etki etmektedir. Grup içindeki kontrol edilebilirliğin etkin yapılamaması, performans farklarının belirlenememesi ve bireyin düşük çıktıları diğer bireyin girdisi olduğundan dolayı bireylerde sosyal kaytarma davranışı görülebilmektedir (Metiner, 2019: 8).

2.1.7.1.2. Görev Görünürlüğü

Bireyin sarf ettiği performansın üstleri veya diğer kişilerce ayırt edilebilir olduğuna dair inanç derecesi görev görünürlüğü kavramı olarak tanımlanmaktadır (Kidwell ve Bennett, 1993: 429).

Liden ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, yüksek görev görünürlüğü olan örgütlerde sosyal kaytarma davranışının daha az olacağı belirtilmiştir. Ancak görevleri diğer üyeler tarafından ayırt edilebilir olmadığı durumlarda bireyler gayretlerini azaltma eğilim göstermektedir (Liden vd., 2004: 288).

George (1992) tarafından yapılan araştırmada, sosyal kaytarma davranışı ile görev görünürlüğü arasındaki ilişki yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda sosyal kaytarma davranışı ve görev görünürlüğü arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Düşük görev görünürlüğünde bireyler yüksek gayret gösterdiklerinde çıktılara bir fayda sağlayamayacaklarını düşünerek sosyal kaytarma davranışı gösterebilmektedir. Ancak yüksek görev görünürlüğünde bireyler, performanslarının üstleri tarafından görüleceği inancı ile gayretlerinin çalıştıklarında ödüllendirileceğini

çalışmadıklarında ise cezalandırılabileceğini bildiklerinden dolayı sosyal kaytarma davranışı göstermemektedirler (George, 1992: 192).

2.1.7.1.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Davis (1969), bireysel olarak gösterilen performansın fark edilebilir olmamasına kalabalık içinde saklanma şeklinde ifade etmiştir. (Latane vd., 1979: 830). Ayırt edilebilirlik; bireyler grup içinde çalıştıkları zaman performanslarının ayırt edilememesi ve çıktılara yaptıkları katkıların bilinebilir olmaması durumu şeklinde ifade edilmektedir. Grup olarak çalışılan durumlarda bireyler performanslarını azaltarak çalışabilmektedir. Bununla birlikte çabaların ayırt edilebilir olması durumunda bireylerin sosyal kaytarma davranışını sergileme olasılıklarının azaldığı belirtmektedir (Jackson ve Harkins, 1985: 1200-1201).

Williams ve arkadaşları (1981) 'nın yaptıkları araştırma ile altı erkek katılımcı üzerinde sosyal kaytarma davranışlarındaki ayırt edilebilirlik etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Yapılan deneyde katılımcılardan tek başlarına, ikişer ve altışar gruplar halinde yüksek bir şekilde bağırmaları istenmiştir. Deney sonucunda; katılımcıların tek başlarına çıkarmış oldukları sesin daha yüksek oldukları, grup şeklinde bağırmaları durumunda performanslarının ayırt edilemeyeceğini düşündüklerinde ise daha az ses çıkarttıkları belirtilmiştir. Ancak bunun yanında grup halinde performansların ayırt edilebilir olacakları söylendiğinde daha fazla bağırdıkları tespit edilmiştir (Williams vd., 1981: 304-306).

Grup içinde görev yapan bireyler ise değerlendirme potansiyelini, performansların doğru biçimde değerlendirilme yapılmamasından dolayı grup içinde kayboldukları hissine kapıldıklarını belirtmişlerdir. Dolaylı olarak başka kişiler tarafından performans değerlendirilmesi yapılması oldukça önemlidir (Karau ve Williams, 1993: 683).

Kerr (1993) bedavacılık, uyanıklık rolü ve sosyal kaytarma davranışlarının grup içindeki güdülenmeyi etkilediğini belirtmiştir. Bedavacılık rolü, bireyin grup içindeki sarf etmiş olduğu çabaların başkaları tarafından görülemeyeceği düşüncesiyle diğer grup üyelerinin çabaları üzerinden geçinmesi durumudur. Uyanıklık rolü, bireyin grup içinde bireysel çabalarından yararlanan diğer üyelerin olduğunu düşünerek çabalarını bilinçli bir şekilde azaltması durumu şeklinde ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak bireysel çabaların etkili şekilde değerlendirilmemesi, örgütlerde ve gruplarda bu tarz olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Harkins ve Szymanski, 1989: 934).

2.1.7.1.4. Göreve Bağlanma

Grup içindeki üyelerin, grup amaçlarına ulaşmak için görev paylaşımında bulunmaları ve bir bütün olarak çalışmalarına göreve bağlılık denmektedir (Shiue vd., 2010: 770). Yapılan bir diğer çalışmada göreve bağlanma (içten gelen bağlanma), gerçekleştirmeleri için verilen görevlerin ve bireysel olarak sağlanan katkıların birey tarafından önemli ve anlamlı bulunma derecesi şeklinde belirtilmiştir (George, 1992: 194).

Brickner ve arkadaşları (1986), laboratuvar ortamında yapmış oldukları çalışma ile yüksek seviyedeki göreve bağlanmanın sosyal kaytarma davranışında azalma yaratarak ortadan kaldırılabileceğini belirtmişlerdir (Brickner vd., 1986: 766).

Dick ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan araştırmada bireylerin grup içerisinde kendilerini o grupla özdeşleştirdiği zaman grup içindeki performansın artacağı ve sosyal kaytarma davranışlarının düzeltilmesi ile giderilebileceğini belirtmişlerdir (Dick vd., 2009: 237).

2.1.7.1.5. Görevin Önemi ve Anlamı

Anlamlılık; birey, diğer bireyler, bilimsel gelişmeler ya da genel olarak yaşam için dikkate değer ve önem şeklinde ifade edilmektedir. Anlamlılığı yüksek olan şartlarda görev akla uygun ve önemli olarak görülmektedir. Anlamlılığın düşün olduğu şartlarda ise görevler önemsiz ve faydasız olarak kabul edilmektedir (Williams ve Karau, 1991: 571).

Karau ve Williams (1993), yapılan görevin önemi artırıldıkça sosyal kaytarma davranışının azaldığını bunun yanında yüksek görev anlamlılığı durumunda ise sosyal kaytarma davranışlarının ortadan kaldırılabileceğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak bireyler yalnızca yüksek anlamlı görevlerde kendinden daha düşük yeteneğe sahip bireylerin eksikliğini ve açığını karşılamaktadır. Aksi durumda yani düşük anlamlılık durumunda bireylerde sosyal kaytarma davranışı kaçınılmaz olmaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681).

Zaccaro (1984), ikişer ve dörder gruplar halinde oluşturulan katılımcıların, görev çekiciliklerinin düşük veya yüksek olması durumunda nasıl performans sergileyeceklerinden yola çıkarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Katılımcılardan belirli bir süre dâhilinde yapabildikleri ölçüde verilen kağıtları kıvırmaları istenmektedir. Sonuç olarak görev çekiciliğini düşük bulan bireylerin ve grupların dengeli bir biçimde sosyal kaytarma davranışlarını arttırdıkları gözlemlenmiştir (Zaccaro, 1984: 1).

2.1.7.1.6. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet; bir örgütte yer alan bireyin, sağlanan katkılar sonucunda verilen karşılıkların veya ödüllerin gruptaki üyeler arasında eşit bir şekilde dağıtılması algısı olarak ifade edilmektedir (Hannay, 2014: 62). Dağıtımsal adalet, bireylerin sarf ettikleri emeklerin maddi olarak bir karşılığını alacağına dair inancıdır. Bu bireylerin gayretlerini sarf etmeleri için bir motivasyon niteliği taşımaktadır (Liden vd., 2004: 288).

Adams'ın eşitlik kuramından günümüze kadar dağıtımsal adalet kavramını görmek mümkündür. Adams, adaleti tespit etmek için bireylerin, kesin sonuçlardan daha çok durumsal ödüllere daha fazla ilgi gösterdiklerini ileri sürmüştür. Adams, birey girdileri (deneyim, eğitim, yetenek vb.) ve çıktıları (katkı, maaş, terfi) arasındaki oranın hesaplanarak diğerleri ile kıyaslanacağını belirtmiştir. Şayet bu oranda eşitsizlik olursa, birey bunu haksızlık ya da adaletsizlik olarak nitelendirebilmektedir (Hannah, 2014: 62).

Piezon ve Ferree (2008) yaptıkları çalışmada pozitif dağıtımsal adaletin olması ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun anlamı ödül sisteminin çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılması örgütteki sosyal kaytarma davranışlarının azalacağını göstermektedir (Piezon ve Ferree, 2008: 11).

George (1995)'un yapmış olduğu araştırmada örgütsel adalet kuramına uygun şekilde yöneticilerin durumsal ödül davranışıyla hareket etmesi halinde sosyal kaytarma davranışlarının azaltılmasında önemli bir yöntem olabileceğini gözlemlemiştir (George, 1995: 335).

2.1.7.1.7. Süreç Adaleti

Maise (2004) süreç adaletini, örgüt içerisinde alınacak kararların uygulamaya geçirilmesinde adaletli bir sürecin izlenmesi şeklinde ifade etmektedir (Balcı, 2016: 98). Diğer bir deyişle dağıtımsal adalet ile bağlantılı olan politika ve yöntemlerin adil bir biçimde yapıldığına ilişkin algıya süreç adaleti denir (Piezon ve Ferree, 2007: 2).

Rawls (1971), süreç adaleti ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, iki kişiye adaletli bir şekilde paylaştırması için bir pastayı nasıl bölünebileceğini ele almıştır. Dağıtımcıdan pastayı ikiye bölmesini ve alma durumunda olan bireyin ise pastanın istediği kısmı seçmesini istemiştir. Bu şekilde dağıtımcı pastayı eşit bir biçimde ikiye bölecektir çünkü aksi durumda

yani eşit bir bölünmenin olmaması halinde alma durumundaki birey büyük parçayı almaya istekli olabilmektedir (Vermunt ve Törnblom, 2016: 5).

2.1.7.1.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Sosyal kaytarma davranışı, örgütlerin yok etmek istedikleri bir davranış iken örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin yararlı olarak benimsedikleri bir davranıştır. Bu davranışların ikisi de birbirlerinin zıttı olarak belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt için gerekli ve görev dışında bireyin gönüllü olarak katkı sağlamasını ifade etmektedir. Bu bilgilere ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında bireylerin, zorunluluğun olmaması durumunda bile görevlerine karşı içsel olarak gayret göstermesi söz konusu olmaktadır (Organ, 1988: 294). Sosyal kaytarma davranışı ise grup içerisinde zorunlu olarak gösterilmesi gereken çabaların bilinçli olarak kısıtlanması teşebbüsleridir (Ilgın, 2013: 257).

Ilgın'ın (2010), Ankara'da gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 213 katılımcı ile yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Ilgın, 2010: 217).

2.1.7.2. Grupsal Düzeydeki Öncüller

Bu bölümde sosyal kaytarma davranışı öncüllerinden olan grupsal düzeydeki öncüller; grup büyüklüğü, grup kaynaşması, çalışma arkadaşlarının algılanan kaytarması ve grup sargınlığı başlıkları altında incelenecektir.

2.1.7.2.1. Grup Büyüklüğü

Performansı etkileyen etmenler arasında grup büyüklüğü de yer almaktadır. Grup büyüklüğü ifade edilirken genel olarak grup üyelerinin sayısını belirtmek için kullanılmaktadır (Balcı, 2016: 105). Ortak çıktılara katkı sağlamaları durumunda sonuçları etkileyemeyeceğini düşünen bireyler, bilinçli veya bilinçsiz olarak bir takım çabalarını esirgeme yolunu tercih edebilmektedir (Karau ve Williams, 1993: 701). Örgütlerdeki grup büyüklüğünün artmasıyla üyeler bir takım zorluklarla baş etmek durumunda kalmaktadırlar. Grup büyüklüğü örgütlerde, sosyal kaytarma davranışının, bedavacılık rolünün ve liderlik vasfının azalması gibi durumlara yol açarken bunun yanında işbirliği ve koordinasyon yeteneğinde de sıkıntılara neden olmaktadır (Piezon, 2011: 13).

Bireyler kendi başlarına çalıştıkları zaman görev sorumluluklarının kendilerinde olduklarını düşünmektedirler. Ancak grup içerisinde çalıştıkları zaman bu sorumluluğun ortak bir şekilde yayılmaktadır (Mefoh ve Nwanosike, 2012: 236). Büyüklüğü fazla olan grupların üyeler arası ve sosyal etkileşimin imkânları daha fazla iken büyüklüğün azaldığı gruplarda ise görev etkileşiminin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Çünkü gruba yeni gelen bir üyenin ortak katkıdaki harcamış olduğu çaba ile azalan bir etki yaratmaktadır. İkişerli bir gruba üçüncü bir kişinin dâhil olmasıyla bireysel çabaların düşmesine yol açarken, yirmişerli olan gruba bir kişinin daha dâhil olmasıyla oluşan etki daha az düzeyde olması bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Balcı, 2016: 105). Bu duruma ek olarak yapılan araştırmaların da sonucu göstermiştir ki grup üyelerindeki sayının artışı ile bireylerin daha az performans göstererek sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (Latene vd., 1979: 825).

2.1.7.2.2. Grup Kaynaşması

Grubun bir bütünü temsil edebilmek için zincir olabilme yeteneklerini temsil edebilmeleri grup kaynaşması şeklinde ifade edilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar bireylerin grup halinde çalıştıklarında yalnızken çalıştıklarından daha az çaba sarf ettiklerini göstermiştir. Çünkü bireyler kalitesi yüksek olan ortak çıktıları için kendi çabalarının gereksiz olduğunu düşünmektedirler (Piezon ve Donaldson, 2005: 6). Bu durumun yaşanmasıyla birlikte grup içindeki kaynaşmanın bozulmasına neden olmaktadır. Grup kaynaşmasının bozulmasıyla etkileşimin azalması, amaçlara düşük bağlanma, bireysel uyumlanma ve amaçlara ulaşmada zorluklar görülmektedir (Moorhead ve Griffin, 1998: 293). Oysaki grup içinde kaynaşmanın yüksek olması grup amaçlarına ulaşılmasını daha kolay olmasını sağlar. Çünkü sosyal değişim kuramı bireylerin, yüksek kaliteli olan bir grubun parçası olacaklarını algıladıklarında bu duruma karşılık gelecek şekilde davranış sergilemektedirler (Murphy vd., 2003: 68).

Karau ve Williams (1993), gruplarda yüksek grup kaynaşmasının yaşandığı durumlarda sosyal kaytarma davranışının azalabileceği hatta ortadan kalkabileceğini tespit etmişlerdir. Buna ek olarak gruptaki üyeler arasındaki iletişimin işin önemi ve sosyal sorumluluk algısını arttırılabildiği zaman ortak çabanın da arttırılabileceğini ileri sürmüşlerdir (Karau ve Williams, 1993: 896).

Karau ve Hart (1998) ise gruplardaki kaynaşmanın, bireylerin gruba verdikleri değer için sarf ettikleri çabaların yararlı ve önemli olduklarını düşündükleri zaman sosyal kaytarma davranışlarını ortadan kaldırdıklarını belirtmişlerdir (Karau ve Hart, 1998: 190).

Petty vd. (1997) grup içindeki etkileşimin artması, grup kaynaşmasının artmasına ve bu artışın da grup içi performansın yükseltilmesine sebep olduğunu ileri sürmüşlerdir (Petty vd., 1997: 579).

Sosyal kaytarma davranışının gruplarda sergilenmesinde grup kaynaşması önemli bir değişken olarak yer almaktadır. Grup içindeki üyelerinin birbirlerini sevmemeleri ve yakın hissetmemeleri durumunda sosyal kaytarma davranışı sergilenebilmektedir. Bunun yanında gruplar "biz" olma bilinciyle ilerleyebiliyorlarsa sosyal kaytarma davranışı sergilenmemektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda da görülmektedir ki grup kaynaşmasının ile sosyal kaytarma ile negatif yönlü olarak bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Liden vd., 2004: 290).

2.1.7.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

Literatürde iş arkadaşlarının yaptığı sosyal kaytarma algısı sosyal ikilem (dilemma) ile açıklanmaktadır. Sosyal ikilem, bireyler tarafından algılanan en iyi davranış veya seçimin grup ya da toplum için istenmeyen sonuçlara neden olmasına denmektedir (Shepperd, 1993: 68). Hardin (1968), bireylerin kendileri için en iyi seçimler yapmasının toplum açısından kötü sonuçlara sebebiyet vermesi durumunu "Ortakların Trajedisi" makalesinde sosyal ikilem ile anlatmıştır. Herkesin yararlanabileceği bir çayır ve otlayan sürüler bulunmaktadır. Sürüsünü otlatarak daha fazla çaba elde etmek isteyen çobanlar sürü sayısını da arttırmak isteyecektir. Ancak tüm çobanların sürü sayılarını arttırarak en yüksek faydayı elde etme düşüncesi ile aşırı otlatılan çayırın zarar göreceğini ifade etmiştir (Hardin, 1968: 1244).

Kerr (1983) bireylerin grup olarak çalıştıkları zaman oluşan motivasyon kayıplarını bir sosyal ikilem(dilemma) analizi ile açıklamıştır. Bu durumu net ve basit bir biçimde açıklamak için savaşta siperde bulunan bir askerin tercih etmesi gereken seçenekleri kullanmıştır. Burada en akılcı olan seçenek ölmemek için askerlerin siperde kalmasıdır. Bunun yanında her asker bu akılcı yöntemi uygulayarak siperinde kalırsa bu sefer de savaş kaybedilecek ve tüm askerler öldürülecektir. Siperde bulunan askerlerden biri düşmana karşı diğer askerlerden birinin savaşacağını ve kendisinin savaşmasına gerek olmayacağı inancıyla siperinde kalarak bedavacılık rolünü oynayacaktır. Siperde bulunan askerin

savaşması durumunda öleceğini, savaşmayanların ise bundan yararlanarak yaşayacakları düşüncesiyle bu durumdan kaçınmak isteyerek savaşmamayı yani safdillik etkisini tercih edebilmektedir. Bireyler safdil olmak yerine grup içerisindeki çabalarını azaltmayı tercih etmektedirler (Balcı, 2016: 107).

Algılanan iş arkadaşlarının kaytarması, bireyin gruptaki diğer üyelerin sosyal kaytarma yaptığına ilişkin inancını belirtmektedir (Comer, 1995: 647). Bireyler faaliyetlerini gruptaki diğer üyelerin faaliyetlerine yönelik algılarına göre şekillendirmektedirler. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda tutumların gerçekleri yansıtıp yansıtmadığı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı grup içindeki üyelerin algılarını gerçekle ilgili olup olmadığına bakılmadan kaytarma davranışının grup üyelerinin güdülenmelerini ne derecede etkilediğini incelemek oldukça önem arz etmektedir (Mulvey ve Klein, 1998: 63).

Sosyal kaytarma davranışları hakkında yapılan çalışmalar genel olarak kaytarma davranışı gösteren bireyler üzerinde durmaktadır. Sosyal kaytarma davranışı ortak bir faaliyet alanı içindeki bireysel güdülenme kayıpları olarak ifade edilebilmektedir. Gerçek anlamda bir sosyal kaytarma davranışının gerçekleşmesi için grup üyelerinin her biri için ayrı olarak bireysel değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir (Miller, 2001: 19).

Faugh (2012), Jaws filminin bir kesitinden sosyal kaytarma davranışını akılcı olarak seçen kaytaranın bir sonraki seçeneği kaytarma yapabileceği grubu seçmek olacağını yani hem kaytaracak hem de grup çıktılardan yararlanmak isteyeceğini belirtmiştir. Ortak katkıların yeterli olabileceği bir grubun üyesi olmak kaytarması durumunda bile ona üstünlük sağlayacaktır. Diğer bir deyişle bu kaytarıcılar, kaytarma davranışı sergilemesi halinde bile sonuçların başarılı olmasını sağlayan üyelerin yardımına ihtiyaç duyacaklardır. Faught'un "sosyal kaytarıcı yemi" olarak adlandırdığı bu kişiliği, Jaws filmindeki şerifin geminin arka kısmından denize kürekle kan attığı sahne ile açıklamaktadır. Kan kokusunu alan köpek balığının başını yüzeye çıkarması durumunu sosyal kaytarıcılara benzetmektedir. Faught'a göre kan kokusunun köpek balıklarını çekmesi gibi bazı karakter özelliklerinin de sosyal kaytarıcıları çektiğini belirtmektedir. (Faught, 2012: 6). Bu karakteristik özellikler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2.1. Kaytarıcı Bireyleri Çeken Karakteristik Özellikler



Kaynak: Faught, Kent S. (2012). Social Loafer Bait-Theory and Initial Evidence on the Types of People Social Loafers Target. *Journal of Business Administration Online,1*-11.

Zeki, sorumluluğu yüksek bireyler kaytarıcıları çekerler bunun nedeni kendilerinin iyi işler yapmalarıdır. Buna ek olarak MBTI kişilik tip belirleme testinde güçlü "hissedenler (F)" bireylerde kaytarıcıları çekmektedir bunun nedeni kendileri üzerinden geçinmelerine izin veren ve bireysel eylemlerinin başkaları tarafından nasıl algılandığını önemseyen kişilikleri olmasından kaynaklanmaktadır. Güçlü hisseden bireyler kararlarının diğer bireylere zarar vermesi durumunda kendilerini kötü hisseder ve suçlarlar. Bu bireyler kaytarıcının iyi niyeti kullanılmasına ceza yaptırımı uygulamadan izin bile verebilmektedir (Faught, 2012: 6).

2.1.7.2.4. Grup Sargınlığı

Grup sargınlığı, grup- süreç konusunda en fazla çalışılan konulardan biri olmakla birlikte takım çalışması içinde de sargınlık durumu yer almaktadır (Kozlowski ve Ilgen, 2006: 87).

Grup sargınlığı kavramı, grup ile çalışan bireylerin kendilerini o gruba ait hissetmeleri ve grup içinde varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan güçlerin birleşimi şeklinde ifade edilmektedir. Gruptaki üyeler arasındaki bağın güçlenmesiyle, grup sargınlığında da artış görülmektedir. Ancak grup sargınlığının arttırılması için sosyal ilişkilere verilen önemin fazla olması, iş performansında etki yaratarak bireylerde verimlilik kaybına yol açabilmektedir (Barlı, 2007: 49).

Takım ve grup halinde çalışmanın başarılı performans sergilemelerinin temelinde güdülenme, görev tutumları, rol belirleme, sosyal davranış ve grup sargınlığı bulunmaktadır. Grup veya takımlardaki performansın başarılı olabilmesi için gerekli güdülenmenin sağlanması ile birlikte diğer etmenlerle desteklenmesi gerekmektedir. Grup sargınlığı, grup üyeleri arasında bir bağ oluşturur. İfade edildiği gibi birbirine bağlı (sargın) grup veya takımların performansı arttırmada oldukça etkili olmasının yanında performans açısından bazı sorunlara yol açabildiği de görülebilmektedir (Levi, 2015: 57).

Grup sargınlığı için sorun yaratan iki durum sosyal kaytarma davranışı ve sosyal yetenek etmenleridir. Sosyal kaytarma, grup içindeki üyelerin takım çalışması için gerekli beceriye sahip olamaması ve şahsi olarak sorumluluk kabul etmemesi nedeniyle, takım veya grup içerisinde olumsuz ilişkilere yol açabilmektedir. O' Donnell ve O'Kelly (1994), sosyal kaytarma davranışının ortadan kaldırılmasını sağlamak amacıyla sosyal yetenek eğitimlerini önermektedirler. Bu eğitimler ile grup sargınlığının arttırılacak, takım ve grupların oluşumu sayesinde de çatışmaların önlenmesine yönelik yeteneklerin geliştirilmesi sağlanacaktır (Özkan, 2018: 79).

2.1.8. Sosyal Kaytarma Davranışını Azaltmanın Yolları

Karau ve Williams (1993), gelişigüzel bir değerlendirilme yapılması ile sosyal kaytarma davranışının yaşantımızda önem arz eden bir sorun olmadığı sonucuna varıldığını hatırlatmışlardır. Ancak geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalarda sosyal kaytarma davranışının günlük olarak topluluk veya grup olarak yapılan her türlü işte çok ciddi problemlere yol açtığı belirtilmiştir (Karau ve Williams, 1993: 700).

SEAL dünyada en düzenli askeri güçleri arasında yer almaktadır. Buradaki komando eğitimleri esnasında sergilenen sosyal kaytarma davranışının bireyin doğası gereği doğal bir yönelimden kaynaklandığı bilinmektedir. Ancak bu davranışın doğal bir yönelim olduğu bilinmesine rağmen eğitimciler eğitim ve görev sırasında askerlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinin doğru bir davranış olarak görülmeyeceğini de belirtmektedirler (Baltaş, 2015: 2). Sosyal kaytarma davranışı son derece gizli ve tehlikeli bir olgudur. Bu olgunun fark edilememesi durumunda topluluk veya grup çalışmaları yok olabilmektedir. (Davoudi vd., 2012:3).

Zhu (2013), sosyal kaytarma davranışının grup ve topluluk üzerinde minimum üç zararının olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Zhu, 2013: 2);

- Sosyal kaytarma davranışı grup faaliyetlerini azaltmaktadır. Grup faaliyetlerinin azalması ile örgütteki fayda ve kar düşmesi de yaşanmaktadır.
- Sosyal kaytarma davranışı grup içerisindeki güdülenmenin ve kaynaşmanın azalmasına sebep olmaktadır.
- Sosyal kaytarma davranışının yarattığı negatif tepkiler bireylerin gayretlerini azaltmasına yol açmaktadır. Bu nedenle bireyler başkaları tarafından kullanılmak istemediklerinden dolayı safdil rolünü üstlenmekten kaçınmaktadırlar.

Zeraatkar (2012) sosyal kaytarma davranışını motivasyonel bir yitim olarak ifade etmektedir. Bireylerin sosyal kaytarma davranışları; grup içindeki bireysel performansların ayırt edilebilir derecede değerlendirilmesi yapıldığında, görev tanımı zor olan işlerde çalışan bireysel gayretlerinin eşsiz olduğuna inandırıldığında, bireyler grup içerisinde çalıştıkları zaman hiç tanımadıkları bir yerine tanıdığı kişilerce çalıştığında ve bireylerin görevlerine bağlı olduğunda engellenebilmektedir (Zeraatkar, 2012: 57).

Sosyal kaytarma davranışının azaltılması için birçok işlevsel yaklaşım bulunmaktadır. Rotwell (1999) sosyal kaytarma davranışının grup performansının iyileştirilmesiyle azaltılabileceği düşüncesiyle "3C" yöntemi önermiştir. Bunlar (Balcı, 2016: 123);

- **İşbirliği (Collaboration):** Grup üyelerinin her birine anlamlı görev tanımları yapılmalıdır.

- **İçerik (Content):** Gruptaki bireylerin görevleri açık ve grup amaçlarına ulaşılması sağlanacak içerikte olmalıdır.

- **Seçim (Choice):** Gruptaki bireylere tercih ettikleri işler verilmelidir. Bunun yapılmasındaki amaç, bireylerdeki aidiyet duygusunu güçlendirmek ve bireylerin topluluk ve grup olarak çalışmasının özendirilmesinin sağlanmasıdır.

Rich ve arkadaşları (2014) grup çalışmalarında sosyal kaytarma davranışlarını en aza indirmek için belirli teknikler önermişlerdir. Bunlar (Rich vd., 2014: 9-12);

- Bireyler, yaptıkları işleri anlamlı bulacak ruhsal yakınlığı sağladıkları anlarda sosyal kaytarma davranışlarını azaltırlar veya hiç sergilemezler. Smith ve arkadaşları (2001) bireysel olarak görülen farklılıkların grup içindeki güdülenmeye etki ettiğini tespit

etmişlerdir. Yapılan araştırmada yüksek bilinç seviyesine sahip bireyler bilişsel görevlerde sosyal kaytarma davranışı sergilemezken, düşük bilinç seviyesine sahip bireylerde ise grup çalışmalarından ziyade bireysel görevlerde daha yüksek performans sergilemişlerdir. Bunun yanında grup veya topluluklar, grup üyelerinin bulunma amaçlarını anlamlandırmakla ve grup üyeliği için cazip olan stratejiler benimsemekle yükümlüdürler. Gruba dair çalışma koşullarının sağlanması ve logo kullanımı buna örnek olarak gösterilmektedir (Dick vd., 2009: 240).

- Görevin zorluk derecesi daima göz önünde tutulmalıdır. Huguet ve arkadaşları (1999) bireylerin çalışma ortamında kendilerini ortalama biri olarak gördükleri zaman sosyal kaytarma davranışı sergilemediklerini tespit etmişlerdir. Tersi durumun yaşanmasında ise kendilerini daha çok yetenekli gören bireylerin basit görevlerde sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini, zor görevlerde kaytarma davranışı sergilemediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında yoğun çalışmayı önemseyen bireylerin, bireysel sorumluluk gerektiren grup görevlerinde çalışanlara nazaran daha az sosyal kaytarma davranışı sergiledikleri görülmüştür. Zira bu bireylere göre bu tarz görevlerde diğer grup üyelerinin gayretlerine güvenerek hareket etmek ve kalabalık içinde saklanmak daha iyi bir tercih olacaktır (Huguet vd., 1999: 118).
- Grup içindeki her bir üye için oluşturulan değerlendirme formları bireylerin daha fazla çalışmaları için güdüleyici olabilmektedir. Grup performansı ile ilgili yapılan araştırmalarda bireyler, gayretlerinin bireysel şekilde değerlendirmeye tabi tutulduğuna inandıklarında ya da gayretlerinin fark edilebilir olduğu zamanlarda daha motive çalıştıkları gözlemlenmiştir (Latane vd., 1979: 830). Şayet bireylerin çıktıları fark edilebilir durumda ise grup çalışmalarındaki ortak sonuçlara oranla daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durumun gerçekleşmesi ancak birey çıktılarının diğer üyelerin çıktıları ile değerlendirilmeye tabi tutulduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle çıktıların fark edilebilir olması ve bireysel çıktıların diğer üyelerin çıktıları ile aynı anda değerlendirilmeye tabi tutulması sosyal kaytarma davranışını etkileyebilmektedir.
- Bireylerin görevlerinde gösterdikleri katkıların değerli olduklarını ifade etmek gerekmektedir. Harkins ve Petty (1982) yapmış olduğu araştırma ile bireylerin görevlerine göstermiş olduğu katkıların eşsiz olması durumunda sosyal kaytarma davranışı sergilemediklerini tespit etmişlerdir. (Harkins ve Petty, 1982: 1214).

- Grup büyüklüğü sosyal kaytarma davranışına etki eden bir diğer etmen olarak gösterilebilmektedir. Grup büyüklüğünün kontrollü olması ile kaytaran bireyin sosyal kaytarma davranışı sergilemesi engellenebilmektedir. Grupların küçük olması ile kaytaran bireyin kalabalıkta saklanma gibi bir durumu söz konusu olmadığından dolayı bireysel gayretlerini yükseltmesi beklenmektedir.
- Örgütlerde grup bağlılığının önemi oldukça büyüktür. Grup içinde kaynaşmanın olması ile örgüt bağlılığı da sağlanabilmektedir. Buna ek olarak grup kaynaşmasının sağlanması ile bireysel performansın artmasının yanında örgütsel performansta artabilmektedir (Wech vd., 1998: 472).
- Grup çalışması sırasında bireyleri diğer grup üyelerinin de değerlendirilmesi ile sosyal kaytarma davranışı sergilemesi azaltılabilmektedir. Diğer üyelerin değerlendirmesi çalışma akışının ne durumda olduğu ile ilgili bilginin sağlanması içinde önem arz etmektedir. Bireyin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağını ve geri dönüş sağlanacağını bilmesi kaytarma davranışında azalmaya yardımcı olacaktır. Bu davranışın gerçekleşmesi ile bireysel sorumluluk ve güdülenme artışı da sağlanabilmektedir. Bunun nedeni olarak bireylerin bireysel değerlendirilmelerinin biri tarafından yapılacağı inancı ile kalabalıkta saklanmayacaktır (Nicholson, 2012: 8).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini

Araştırmanın bu kısmında iş tatmini kavramına açıklanmaktadır. Öncelikle iş tatmini kavramına ilişkin kavramlar açıklanacak sonrasında iş tatmini kavramının önemi, boyutları, iş tatmini etkileyen etmenlerden ve kavrama ilişkin kuramlar ele alınacaktır. Son olarak, iş tatmini ve tatminsizliği kavramının sonuçlarına yer verilmektedir.

3.1.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı ve Önemi

İş tatmini kavramının günümüzde önem kazanmasının nedeni, örgütlerdeki insan kaynağından kaynaklanan problemlerin giderek artmış olması ve bu problemlerin giderilmesi amacının hedeflenmesidir (Şahal, 2005: 49). Örgütsel davranış alanında önem verilen konulardan biri iş tatminidir. Kurum çalışanları üzerindeki iş tatmini etkililerini ölçmeyi amaçlayan birçok araştırma bulunmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlama yapılsa da genel olarak iş tatmini, bireylerin işlerine karşı genel tutum veya davranıştır. Bireylerin işlerine göstermiş oldukları tutum pozitif ise iş tatmini vardır aksine eğer yaşanan tecrübeler sonucu oluşan tutum negatifse, birey yaptığı işten memnun değildir iş tatmini yoktur (Konuk, 2006: 59).

İş tatmini bireylerin işlerine olan duyguların bir tepkisi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini kavramı ilk olarak 1920 yılında ortaya atılmış ancak önemi 1930 ve 1940 yıllarında anlaşılmıştır. İş tatmininin önemi arasında yaşam doyumu ile olan ilişkisi de vardır. Bu durum bireylerin ruh ve fizik sağlığına doğrudan etki etmektedir (Üngüren ve Yıldız, 2009: 38).

İş tatmini en temel ifadeyle iş görenin iş yerindeki yapmış olduğu işten duyduğu mutluluğu ifade etmektedir. İş tatmini iş görenlerin işlerine göstermiş oldukları duygusal reaksiyon şeklinde tanımlanmaktadır. İş görenlerin iş deneyimlerin değerlendirme neticesinde kullanılan beğendikleri pozitif duygusal ifadelere denir (Erdil vd., 2004: 18) İş tatmini, iş görenlerin yaptıkları görevlerin sağlamış olduğu imkânlara karşı oluşturulan algılar ve bu algılara karşı sergilenen duygusal reaksiyondur. İş tatmini genel olarak iş

görenlerin çevresinde yaşadıkları olaylar karşısında bireyde bıraktığı pozitif reaksiyona denmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş tatmini, iş görenin yaptığı işe karşı hissetmiş olduğu manevi beğenidir. Yapılan işin kalitesi ile iş görenin talep ve beklentilerinin karşılandığı durumda iş tatmini oluşmaktadır. İş tatmini yapılan iş ile ilgili pozitif veya negatif duygu ve davranışları ifade etmenin yanında birçok faktör tarafından da etkilenmektedir. İş görenlerin bazılarında iş tatmini, değişmeyen niteliklere bağlı olabilmektedir. Terfi, ücret yönetimi, çalışma koşulları, hedef değişikliği gibi faktörler iş görenlerin iş tatminlerini minimum düzeyde etkilemektedir (Yelboğa, 2007: 1-2).

İş tatmini, iş görenin yapmış olduğu işten maddi çıkar elde etmesi, beraber çalıştığı arkadaşlarından memnun olması ve bir çıktı elde etmenin getirdiği mutluluğu ifade etmektedir. Emeği karşılığında çıkartmış olduğu eseri somut olarak algılaması ve bu eserden gurur duyabilmeleri, iş görenler için bir tatmin kaynağıdır(Biçer, 2005: 46).

Locke'a göre iş tatmini " bireylerin işlerine, yetenek ve tecrübelerini değerlendirme aşamasından sonra hissettikleri veya meydana gelen memnuniyet hissi" şeklinde tanımlanmıştır (Çarıkçı, 2000: 157).

Vroom iş tatminini "bireylerin iş yaşamında edinmiş oldukları role duygusal anlamda verdikleri tepki" olarak tanımlamıştır (Bibican, 2019: 2).

İş tatmini iki temel öğeden oluşmaktadır. Ögelerden ilki bireylerin kişisel olarak içinde bulunduğu durumları; karakter, duygu, düşünce, beklentiler, ihtiyaçlar ve bunları isteme düzeyleri ile ilişkilidir. Psikolojik, fiziksel ve güvenlik gibi gereksinimler öncelik verilmesi gereken durumlardır. İş tatminini etkileyen ikinci öge ise, işlere yönelik şartlardır. İşteki psikolojik ve fiziksel koşullar ile bireyin beklentilerini karşılama derecesi tatmini belirlemektedir (Arslan, 2019: 53).

Bir örgütte iş şartlarının bozulduğunun en önemli nedeni iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği alt nedenleri arasında iş yavaşlatma davranışı, minimum verim, disiplin problemleri ve örgüt sorunları yer almaktadır. İş tatminsizliği örgütteki sistemin zayıflamasına, iç ve dış tehditlerle birlikte tüm tehditlere karşı gösterilmesi gereken tepkilerin zayıflamasına ve yok edilmesine de neden olabilmektedir (Akıncı, 2002: 3).

Yapılan araştırmalar işin niteliği, ücretlendirme, terfi, iş olanakları, güvenlik, iş koşulları, yönetim şekli, iş arkadaşı, bireysel kişilikler gibi etmenlerin iş tatminini

etkilediğini göstermektedir. Düşük iş tatmini bireylerde, olumsuz etkilere neden olduğu, personel devir hızının yükselmesi ve işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir (Üngüren vd., 2010: 2925).

İş tatminini bireysel açıdan önemi, bireylerin kişisel yetilerini ortaya koyabilmesi ve gerçekleştirme beklentilerinden kaynaklanmaktadır. İş tatmini, bireylerin psikolojik yetkinliğe erişilmesinde yardımcı olurken bunu elde edemeyen bireylerde hayal kırıklığı yaratmaktadır. Düşük iş tatmini moralsizlik, düşük verimlilik, işten uzaklaşma ve dolaylı olarak sağlıklı olmayan toplumlara yol açmaktadır (Dil, 2005: 62).

İş tatminin sağlandığı ve beklentilerin karşılandığı örgütlerde iş gören bulmada sıkıntı çekmedikleri, çalışanların devamlılık gösterdiği görülürken bunun yanında iş tatmininin sağlanamadığı ve beklentilerin karşılanamadığı örgütlerde ise iş gören bulmada sıkıntı çekme, devamsızlıkların artması ve dolaylı olarak verimliliğin azalması iş tatminin örgüt için oldukça önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. İş tatminsizliği yapılan çalışmalara göre yabancılaşma ve tatminsizliğin artmasına örgüt içinde yaşanan grevlere, verimlilik düşüklüğüne, disiplin problemlerine neden olmaktadır. Bu sebeple iş görenlerden en etkin yararlanılması ancak iş görenlerin teşvik edilmesiyle sağlanabilmektedir (Samadov, 2006: 6).

İş tatmininin özellikleri şunlardır;

- İş tatmini iş çevresinde gerçekleşebilecek durumlarda verilebilecek duygusal cevaplardır. Bu sebeple görülemez, yalnızca hissedilebilir veya ifade edilebilirdir.
- İş tatmini, bireylerin beklentilerinin ne boyutta karşılandığı veya ne boyutta aşıldığının tespitinin yapılması ile alakalıdır.
- İş tatmini iş ile ilgili farklı davranışları temsil etmektedir. Birey işi ile ilgili bir duruma olumlu davranış sergilerken diğer bir duruma olumsuz davranış sergileyebilmektedir. Bundan dolayı iş tatmini fark yaratan diğer boyutlarla incelenerek iş tatminin genel bir sonuca varılmalıdır.
- İş tatmininde yalnızca iktisadi ve fiziksel doğrulara dayanan bir tatmin mümkün değildir. Bunun yanında iş tatmini bireylerde psikolojik olarakta tatmin sağlanmalıdır.
- İş tatmini etkin bir kavramdır. Bireylerin iş tatminini bir kez sağlaması durumunda bu durum aynı düzeyde kalmamaktadır. İş tatmininde hızlı bir tatmin yaşanması daha da hızlı bir biçimde iş tatminsizliği de yaratabilmektedir (Dönmez, 2008: 30-31).

3.1.2. İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi

İş tatmini ile ilgili son 25 yılda yapılan 3000'i aşkın araştırmada tarihsel olarak incelenen araştırma konuları üç başlık altında toplanmıştır (Kaldırımcı, 2019: 33).

Endüstriyel Mühendislik: 1920'li yıllar ve sonrasında endüstri mühendisleri ücretlendirme ve iş koşulları değişkenlerinin iş tatmini ile etkisini araştırmışlardır. Parça başı ücret, mola zamanları, çevresel etmenler, gürültü vb. gibi etmenlerin iş tatminini etkileyeceklerini düşünerek bu konulara değinmişlerdir. Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışı iş şartları ve ücretlendirme planlarının planlı bir biçimde olması, verimin artmasına ve iş görenlerin morallerinin yüksek olmasına sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İnsan İlişkileri Hareketi: 1930-40'larda yapılan çalışmalar yönetim anlayışları ve çalışma örgütleri gibi iş tatminin etkileyen değişkenler daha çok araştırılan etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Hawthorne araştırmalarıyla beraber Mayo (1933), Roethlisberger ve Dickson'ın (1939) yapmış olduğu çalışmalarda yönetim konusu örgütler, performans, personel ve iş tatmini üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olmasında dolayı araştırmalarında bu konulara yer vermişlerdir ve güçlü kanıtlar tespit etmişlerdir. Halpin ve Winer 'ın (1957) İkinci Dünya Savaşı zamanında silahlı kuvvetlerde yaptığı araştırmada, yönetimsel etkinliklerin ve gayrı resmi örgütlerin genel iş tatminini etkilediğini kanıtlamışlardır.

Görevin Kendisi veya Gelişim Akımı: Herzberg (1959) tarafından yayınlanan bir inceleme yazısında, iş tatmini etkileyen etmenlerden biri olan görevin kendisinin oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu akıma göre iş tatminini arttıran etmenler, iş görenlerin örgütlerde yeterli sorumluluğa ve daha etkili bir işe sahip olmasıdır. İş tatmini konusunda görevin kendisi etmenine 1960-70 'li yıllarda oldukça önem verilmiştir (Çakmak, 2016: 6).

Örgütlerde yöneticilerin üzerinde durduğu en önemli konuların başında var olan kaynakların en verimli ve etkili biçimde kullanılması gelmektedir. Var olan kıt kaynakları israf etmeden kullanılmalıdır (Şimşek vd., 2014: 165).

Modern yönetim anlayışına göre işletmenin başarı düzeyi, karlılık oranı, pazar payı değişkenlerinin önemli olması iş görenin iş tatmin düzeylerine bağlıdır (Yılmaz, 2015: 42). Bundan yola çıkarak birçok araştırmacı çalışmalarında bu konu hakkında araştırma yapmışlardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında 1930 yılına kadar iş tatmininde etkili olan belirleyici etkenler ve içerik ile bağlantılı sistematik çalışmalara rastlanmamıştır. Taylor

(1912)' ın tatminde rol oynayan belirleyici etmen ve içerikle ilgili yapılmış bir çalışma olsa da bu sistematik bir çalışma değildir (Ulusoy, 1993: 123).

Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla birlikte Amerikan ve Avrupalı psikologların bireylerin çalıştıkları işyerleriyle alakalı sorunları olduğunu fark ederek savaş bitiminde düşen verimliliği arttırmak ve bireylerin iş değişimini azaltmak için bununla ilgili araştırmalar yapmışlardır. Çalışan bireylerin verimlerini arttırmasını sağlayacak ve iş gören-işveren arasındaki uyumunun sağlanması için gerekli faktörler hakkında çalışmalar yapan araştırmacılar bu çalışmalar çerçevesinde fiziksel etmenlerin(ışık, ısı, nemli ortam, ses, dinlenme zamanı) iş görenleri ne kadar etkilediğini araştırmış ve bu çalışmalarla endüstriyel psikolojinin doğmasına yol göstermişlerdir (Gönenli, 2004: 40). Örnek olarak Taylor ve Gilberth, Birinci Dünya Savaşı esnasında yapmış oldukları çalışma da, bir fabrikada minimum stres ve yorgunluk yaratan çalışma metodunu bulmak tatmin konusunda yapılan ilk çalışma olarak gösterilmektedir. Çalışanların, yapılan işte gereken şekilde bedenlerini kullanmadıklarını, kaytarma yaparak çalışma hızı ve temposunu azalttıklarını, çalışma ve dinlenme zamanlarını ayarlayamadıklarını, yorgunluk düzeylerinin artarak direncin azalması sonucunda verimliliğin de düştüğü gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar ışında Taylor, Taylorizm akımıyla çalışanların problemlerine bir mühendis gözüyle bakmıştır. Klasik yöntem olarak anılan Taylorizm'i, Hawthorne araştırmaları izlemiştir. Hawthorne araştırmaları sonucunda yönetim etkinlerinin ve biçimsel olmayan grupların tatmini etkilediği görülmüştür (Oksay, 2005: 6).

Hoppock, 1935 yılında iş tatminini unsurlarıyla birlikte verimlilik ve performans arasındaki ilişkileri inceleyerek günümüz iş tatmini çalışmalarına, ilk çalışma olarak yol gösterici olmuştur. 1935 yılından sonra Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi tarafından iş tatmini; çalışma grubu ile gururlanma, ekinliklere katkıda bulunma, kendiliğinden oluşan tatmin, maddi ve pozisyonel tatmin şeklinde dört etken belirlenmiştir (Yılmaz, 2015: 43). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iş görenlerin işlerinden ayrılmaları sonucunda yaşadıkları maddi sıkıntılardan kurtulmaları için iş tatmini kavramı önem taşımaya başlamıştır ve daha sonra yapılan birçok konuyu desteklemiştir (Gür, 2006: 85).

1970 yıllarında küresel rekabetin artmasıyla bölümsel temelli iş tatmini alanlarında çalışmalar daha da önem kazanmıştır. Bu çalışmalar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi (1943-1954) ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1959) temelleri ile yükseltilerek geliştirilme sağlanmıştır. Adams'ın Eşitlik Teorisi (1963), Vroom'un Beklenti Kuramı (1964), Lawler

ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (1968), Alfred'in ERG Teorisi (1972), Lawler'in Çok Yönlü Teorisi (1973), Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi (1988) motivasyon ve tatmini konularında bir temeli oluşturmaktadır (Erdil vd., 2004: 18).

3.1.3. İş Tatminin İlgili Olduğu Alanlar

İş tatmini değişik alanlarla da ilişki içerisindedir. İsteklendirme, verimlilik, moral, çatışma alanı ve başarı gibi etmenlerle oldukça iç içedir.

3.1.3.1. İş Tatmini ve İsteklendirme

İsteklendirme, bireylerin ve iş görenlerin ihtiyaçlarını tatmin seviyesine ulaşılması için uygun ortam yaratılması ile iş görenleri işe bağlanması durumudur (Özalp, 2013: 64). Örgütler, iş görenlerin tüm yeteneklerinden faydalanmak için yaratıcılıklarını, bilgileri kavrama güçlerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak için isteklendirme yolunu tercih ederler. İş görenlerin bireysel özelliklerine göre değişiklik gösteren beklenti, nitelik ve gereksinimleri bulunmaktadır. İsteklendirmenin ya da güdüleyici bir etmenin olmadığı örgütlerde iş görenler, davranış ve amaçlarının yanında yaratıcılıklarından üstün şekilde verim alamamakta, moral düşüklüğü ve tatminsizlik yaşamasıyla örgüte olumlu olarak katkıda bulunması zorlaşmaktadır. Bireysel olarak oluşan isteklendirme nedenleri hedefe ulaşmak veya ödüllendirme arzusuyla gelişebilmektedir. Birey bu davranışları çözümleme yoluyla kendisine bir isteklendirme belirlemektedir. İsteklendirme, kapsam teorileri arasında yer alan Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile anılmaktadır. Kuramda en başta gelen gereksinim kendini tamamlamadır. Bu gereksinim ile birey, yüksek performans ile çalışarak yaratıcılığını gösterme ve kendini kanıtlama olanağı yakalamaktadır. Örgütlerde rol belirsizliğinin oluşmasıyla iş tatmini ve isteklendirme durumu olumsuz olarak etkilenmektedir. Çalışmayı sağlayan güdüleyicilerin olmamasından dolayı örgütlerdeki iş tatmini yok olmaktadır. İş tatmininin düşük olması veya tatminsizliğin olduğu örgütlerde isteklendirmenin sağlanması oldukça zordur. Güdüleyici etmenlerin oluşturulmasıyla iş tatminin azalması mümkün olabilmektedir (Üstün, 2009: 606-607).

İş görenlere, eşit olarak çalışmanın karşılığı olarak ücretlerinin ödenmesi, manevi değeri yüksek ödüllendirmelerin yapılması ile bireylerin yaptıkları işe karşı daha da isteklendirilmesi sağlanabilmektedir. Bunun sonucu olarak bireylerin örgüt içinde ve toplumda saygınlık kazanması sağlanmaktadır (Akdeniz, 2010: 96-97).

3.1.3.2. İş Tatmini ve Moral

Yüksek isteklendirme ile morallerinin yükseltilmesi sağlanabilir bununla birlikte örgütte daha verimli ve performansı yüksek iş görenlerin çalıştırılması mümkün hale gelmektedir. Yüksek güdülemenin bireylerde yaratacağı etkiler şu şekilde sıralanabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58-59):

- Yüksek güdülenen birey çalıştığı yere mutlu bir şekilde gitmektedir.
- İş görenlerin yaptıkları görevlere karşı istekleri artmaktadır.
- Örgütlerin zor durumda kalmaları halinde iş görenler daha fazla çaba harcamaktadırlar.
- İş görenler, yazılı veya sözlü kurallara daha fazla dikkat etmektedirler.
- İş görenler, örgüte ait misyon ve vizyonları daha fazla benimseyerek buna uygun şekilde hareket etmektedirler.
- İş görenlerin işletmeye ve yöneticilerine karşı aidiyet duygusu artmaktadır.
- Yüksek morale sahip iş görenlerin işe devamsızlıkları, işten kaytarmaları ve işten ayrılmaları düşük morale sahip iş görenlere oranla daha azdır.

3.1.3.3. İş Tatmini ve Verimlilik

İş görenlerin yetenekleri yeterince kullanmadıkları zaman verimliliklerinde azalma görülmektedir. İş görenlerin yeteneklerini kullanma yeterliliklerine göre verimlilikte aynı oranda değişiklik gösterebilmektedir. Tatmin seviyesi yüksek iş görenlerin, işlerini daha çok severek yapmaları örgüte olumlu etkilerde bulunmalarını sağlar. İş görenler örgütlerdeki işverenlerin de yönlendirmesiyle verimliliklerini arttırabilmektedir. Tatminsizlik durumu yaşayan örgütlerin verimliliklerinin olması halinde bile bu verimliliklerini uzun vadede koruyamadıkları ve bu nedenden dolayı iş görenler de işlerini anlamsız görmektedir. İş görene önemli olduğunu hissettiren bir örgütte, örgüt içindeki iletişimin olması, çalışma grupları için sağlıklı bir ortamın oluşturulması ve kararların ortak olarak alınması iş tatmininin arttırılmasında kilit rol oynamaktadır. Kurumsallaşma için gerekli olan misyon ve vizyonun oluşturulması ile iş görenlerden en yüksek verimin alınması sağlanabilmektedir. İş tatmini verimliliği, verimlilik ise iş tatminini etkilemektedir (Üstün, 2009: 605-606).

3.1.3.4. İş Tatmini ve Başarı

Başarı ve iş tatmini arasında ilişkiyi anlamlandırabilmek için öncelikle iş görenin kişilik özelliklerinin dışında ödüllendirilme isteği ve eşit davranılma gibi desteklenici durumlara odaklanılması gerekmektedir. Yüksek iş tatmini yaşayan iş görenler, düşük iş tatmini yaşayan bireylere oranla daha fazla motivasyon ile çalışmaktadır. Performansa dayalı ödüllendirmenin adaletli ve eşit olması hem iş tatminini ve örgüt başarısını arttırmaktadır. (Özdemir, 2006: 81).

Başarı ve iş tatmini arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009: 350):

- İş tatmininin başarıdan daha yüksek olduğu örgüt koşulları huzurludur ancak başarısızdır. Çünkü iş görenler çalışmamalarını gerektirecek yüksek maaşa sahiptirler. Üretimin az, maaşın yüksek olduğu durumlarda iş görenler bu durumu ödül olarak görebilmektedirler.
- İş tatmininin başarıdan düşük olması, örgütteki iş görenlerin huzursuz bir ortamda çalışmasına neden olabilmektedir.
- Yüksek başarıya sahip örgütlerin iş görenlerine ödüllendirmeleri daha az yaptığı ya da hiç ödüllendirme yapmadığı görülmektedir.

3.1.3.5. İş Tatmini ve Çatışma

Bireylerin meydana getirdiği doğrudan bir etki olan çatışma örgütler açısından kaçınılmaz bir durumdur. Bundan dolayı iş görenlerin işlerine ve örgütlerine karşı geliştirdikleri davranışlar fazla önem arz etmektedir. Kaçınılmaz bir durum olarak ele alınan çatışma ile bireyler geliştirdikleri davranışlar ile çatışma sonucunu doğrudan etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan çatışma ile bireyler olaylara karşı oluşturdukları tepki, uyuşmazlık ve yaşanan gerilimlere karşı davranışları ile çatışma derecesini ve yönetime bağlı olarak iş tutumlarında olumlu ya da olumsuz yönde etki yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalar çatışmanın, bireyler ve örgütlere olumlu etkiler sağlayabilmesinin yanında sağlıklı yönlendirilmenin yapılamaması durumunda kaynakların yetersiz olmasına, çalışanların tatmin ve moral düzeylerini etkileyerek performans düşüklüğü oluşmasına neden olmaktadır. Örgütte çatışmanın olması, çalışanlar arasındaki rekabetin oluşmasına, yaratıcılığın sağlanması ile verimliliğin artmasına ve performansın arttırılmasında yardımcı olmaktadır. Çatışmanın önlenmesinde planlı bir çözümün bulunamaması halinde iş

görenlerin örgüte istek ve güveninin azalmasına, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla iş tatmininin ve sadakatin azalmasına yol açmaktadır (Özdemir, 2006: 97-98).

3.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş görenlerin iş tatminlerini etkilemekte olan faktörler iki şekilde açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar iş tatminin kişisel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde ayırmaktadır.

3.1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğuştan kazanmış oldukları özelliklerdir. Yaş, eğitim düzeyleri, cinsiyet ve medeni durumları bireylerin kişisel faktörlerini içermektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 52). İş tatmini ile ilgili yapılan yabancı kaynaklı araştırmalar, iş tatminin etkilenmesine neden olan etmenleri bulmaya yönelik çalışmalardır. Yurtdışında bu kadar fazla iş tatmini çalışmaları olmasına rağmen Türkiye'de bu araştırmalar daha sınırlıdır. (Yelboğa, 2007: 2).

Yaş, cinsiyet, mesleki durum, statü, kişilik, eğitim durumu gibi kişisel özellikler iş tatmini ve iş ile ilgili davranışları etkileyebilmektedir. Bunlar işveren veya örgüt tarafından değiştirilemeyen faktörler olarak nitelendirilmektedir. Ancak işverenler birçok iş görenin iş tatminini önceden tahmin edebilme yeteneklerini kullanmaktadırlar. (Yaman, 2009: 61).

3.1.4.1.1. Yaş

Yapılan çalışmalarda iş gören yaşı ve iş tatmini arasındaki bağlantının olduğu bulunduğu görülmektedir. Bunu sebebi tecrübe ile örgüt uyumunun artması ile açıklanmaktadır. Lodahl, Kejner ve Saal gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda yaş ve tatmin değişkenleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmaların sonucu, iş görenlerin yaşı arttıkça iş tatmininin de buna bağlı olarak pozitif biçimde etkilendiğini, yaşı fazla olan bireylerin genç iş görenlere göre daha fazla iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir. İş ortamındaki olumlu ilişkilerin altmış yaşına kadar iş tatmini açısından devam ettiği ileri sürülmüştür (Çağlar, 2018: 32).

Herzberg ve arkadaşları (1957), iş tatmini ve yaş arasındaki bağlantıyı "U" şeklindeki bir eğri ile açıklamışlardır. Yeni işe başlayan iş görenlerin moral ve motivasyonları maksimum seviyede olacağından dolayı tatmin seviyeleri de yüksek olmaktadır. Başka çalışmalara bakıldığında yaşı genç olan bireylerin içsel motivasyona önem verdikleri de

gözlemlenmiştir. Bu çalışmaların yaşı genç olan bireylerde iş değişikliği yapma davranışlarının fazla olmasının sebebini de açıklamaktadır (Aliyeva, 2013: 55).

Crites (1969), yaş ile iş tatmini ilişkilendirerek bunu iş yaşamıyla bütünleştirerek "U" şeklinde yeni bir eğilim yaratmıştır bunu "tatmin dönemi" şeklinde adlandırmıştır. Eğilimde 20'li yaşlarla yüksek tatmin düzeyinden başlayarak 30'lu yaşlarda düşük tatmine doğru gerileme yaşanmakta ve mesleğin ortalarına doğru yüksek tatmin derecesine doğru artış görülmektedir. Bu eğim iş görenlerin gelişme ve uyum sağladıkları, amaç ve hedefleri için zaman harcadıkları işe uyum sağlamaları şeklinde açıklanmaktadır. Bu eğilime göre bireylerin meslek yaşantısının ilerlemesiyle iş tatminin de atış gözlemlenir. Clark'ın yapmış olduğu çalışmada 16 ve 60 yaşlarındaki 5.192 İngiliz çalışanla görüşme sağlamış ve sonuç olarak Crites'in "U" şeklindeki eğilimi şeklinde bir ilişki bulunmuştur. (Öztekin, 2008: 32).

3.1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini ilişkisini açıklamakta olan görüşler farklılık gösterebilmektedir. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda iş tatmini ve cinsiyet arasında bir ilişki kurulamamıştır. Korman'a (1978) göre cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır yani cinsiyet iş tatminini etkilememektedir (Akhun ve Alkan 1978: 179).

Savery ve Luks (2000) yaptıkları çalışmada erkeklerin uzun iş saatlerine daha dayanıklı, kadınların ise ev işlerinde daha fazla sorumluluk hissetmelerinden dolayı iş yerinde kısa zaman ve esnek iş saatine daha uyumlu olduğu belirtilmiştir (Dikbıyık, 2017: 44).

Dokuz Batı Avrupa ülkelerinde 6.000'den fazla çalışanın katılmış olduğu çalışmada kadın ve erkek çalışanların iş tatmini arasında farklılık gözlemlenememiştir. Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek çalışanlarının arasındaki iş tatmini beklenti düzeyleriyle anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışma, kadın ve erkeklerin işlerinin çekici olmasına eşit düzeyde bakmalarına rağmen, kadınlar işleri ile ilgili beklentileri düşük tutmaları durumundan dolayı daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur (Kırel, 1999: 120).

3.1.4.1.3. Eğitim Durumu

İş görenlerin eğitim durumu, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Gordon ve Arsey (1975)'in yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş

tatminin düşük, eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Kılıçarslan, 2018: 25).

Eğitim düzeyi, iş görenlerin bilgi birikimi ve yeteneklerinin yanında dünya görüşlerini etkilemesinden dolayı yapılan işteki tatmin seviyesini de etkilemektedir. Eğinli (2009)'nin yapmış olduğu çalışmada öğretim elemanlarının hizmet süresi ve eğitim düzeylerinin yüksek olmasının iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduklarını belirtmiştir (Eğinli, 2009: 44).

İş görenlerin var olan yetkinliklerin beklentiyi karşılamaması durumunda stres ve endişe faktörlerinin de devreye girmesi iş tatmin seviyesini azaltabilmektedir. Bununla birlikte iş görenler, eğitim seviyeleri ve iş deneyimlerinin uygun olduğu işte çalışmadıklarında mutsuzluk yaşayıp iş tatminsizliği yaşadıkları görülmektedir (Aytaş, 2018: 57).

Öztürkci (2015)'in yapmış olduğu çalışmada eğitim seviyesindeki artış iş tatminini de farklılaştırmaktadır (Öztürkci, 2015: 105-106). Kaya (2013)'ün yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir (Kaya, 2013: 110).

Tam tersi durumu ifade eden çalışmalarda mevcuttur. Kliener ve Margulies (1995)'in yaptıkları çalışmaya göre iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ters bir ilişki vardır. Yani eğitim düzeyinin yüksek olması iş tatminini düşürmektedir. (Işın, 2009: 38).

3.1.4.1.4. Medeni Durum

Yapılan çalışmalar, iş görenlerin evli veya bekâr olmalarının iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Bekâr iş görenlerin evli iş görenlere oranla iş tatmin seviyeleri daha düşüktür. Bu durumun sebepleri arasında evli iş görenlerin aile yaşantılarındaki tatmin seviyelerinin işe yansıması veya evli olmanın işten beklentilere etki etmesi olarak gösterilmektedir (Yılmaz, 2012: 46). Diğer bir çalışmada medeni durumun iş tatminine etkisine bakıldığında evli iş görenlerin bekâr iş görenlere oranla iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2015: 46).

İş tatmini ve çocuk sayısı arasındaki ilişkide olumlu yöndedir. Çocuk sayısına ilişkin işten ayrılma niyeti ve iş değiştirme gibi konulardaki bulgular karmaşıktır. Yapılan çalışmalarda çocuk sayısındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olurken kimi iş

görenlerde azaltmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı kesin sonuçlar elde edilememiştir (Özkalp ve Kırel, 2018: 133).

Keller(1983)'ın yaptığı diğer bir çalışmada, evli veya bekâr çalışanların iş tatmin arasındaki ilişkiye bakıldığında evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla iş tatmini yaşadığını göstermektedir (Aytaş, 2018: 58).

3.1.4.1.5. Kişilik

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ve tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yani kişiliğin olumlu olması iş tatmin düzeyini arttırmakta tersi durumunda tatmin seviyesi düşmektedir. Kendisine güvenen, öz benliği gelişmiş veya geliştirilebilir durumda olan çalışan diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatmini yaşamaktadır. Öz gerçekleştirme seviyesine ulaşan bir işgörenin, mücadele gerektiren işe daha fazla değer verdiği; başarıya odaklandığı, daha fazla sorumluluk aldığı, statüsünün artmasında adil olunması gerektiğini; övgü ve onaylanmaya daha az ihtiyaç duyduğu görülmektedir. (Başaran, 2000: 220).

Spector (1997), kişilik ile tatmin arasındaki ilişkiyi bilişsel bir değişken olan denetim odağı ile açıklamaktadır. Denetim odağı bireylerin yaşamlarındaki negatif veya pozitif olaylardaki denetim gücünü ifade etmektedir. İçsel bireyler olayları ve süreçleri bireysel olarak etkileme gücüne sahip olduğuna inanırken, dışsal bireyler ise denetimin benlikleri dışında birey veya güçler tarafından sağlanmış olduğuna inanmaktadırlar. Spector, denetim odağı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, bireylerdeki performansın etkileyebileceğini ve içsel denetimi olan bireylerin görevlerini yerine getirmede dışsal bireylere göre daha başarılı olduklarını belirtmektedir. Bu durumu açıklamak için Porter ve Lawler (1968) kuramlarında performans, yapılan iş sonucunda alınan ödüllerle bağlantılıysa görevlerini en iyi yerine getiren çalışanların ödüle sahip olacaklarını dolayısıyla motive olan bireylerin de iş tatmini yaşayacaklarını belirtmişlerdir (Sun, 2002: 35).

3.1.4.2. Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler)

Örgütler, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışılan karmaşık yapılara denir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 193). Örgütlerin iş görenlere ortak hedeflere ulaşmak için sundukları bir takım imkânlar bulunmaktadır. İş görenlerin iş tatmininde bu imkânlar belirleyici rol oynamaktadır. Bu imkânlar iş görenlerin iş tatminini sağlamakta etkili olan örgütsel faktörlerin işverenler tarafından kullanılmasını sağlayan değişkenlerdir. İş tatmini konusu

içerisinde yer alan iş görenin kişilik özelliği gibi örgütte oldukça önemlidir. İş görenlerin çalıştıkları ortam ve çevrelerinden kaynaklanan bir takım zorluk ve kaygı yaşamalarından dolayı örgüt ile kaynaşamadıkları, verimsiz çalıştıkları ve tatminsiz olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı iş görenler ve örgüt arasındaki ilişki incelenerek, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt hedeflerine ulaştırması için gerekli ortamı oluşturmak iş tatminini artırmada oldukça önem taşımaktadır (Öneği, 2014: 29-30). Faktörler arasında iş niteliği, ücret yönetimi ve terfi, yönetim şekli, çalışma şartları, iletişim, arkadaşlık yapısı bulunmaktadır (Erdil vd., 2004: 19). Bu faktörlere aşağıda değinilecektir.

3.1.4.2.1. Ücret

Ücret, iş görenlerin örgüt üretimi için yapmış oldukları katkıların sonucunda hak ettikleri ödüldür (Arıkan,2011:59). İş görenin aldığı ücrete olan algısı genel olarak ücret yeterliliği veya adaleti ile ilgilidir. Yapılan çalışmalarda ücret etmeni tatmin veya tatminsizlikte en temel etmenler arasında yer almaktadır. Lavyer'a göre işgörenlerin ücretlerinin ödenmesi, iş görene ödenen ücret ile kendisine ödenmesine inandığı ücretin farkına bakılarak belirlenmelidir. Alınan ücret ile kendisine ödenmesine inanılan ücret eşit olduğu durumda tatmin sağlanır, aksi durumda tatminsizlik yaşanmaktadır (Öneği, 2014: 30).

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda iş görenlerin iş tatmini yaşamasındaki en önemli etkenlerden birinin ücret olduğu belirtilmiştir (Erdoğan, 1996:238). İş görenlerin işe karşı davranışlarını, almış oldukları ücretin yeterli olması, alması gereken ücretle arasındaki oranın normalliği ve gereksinimlerin karşılama dereceleri belirlemektedir (Işın, 2009: 56).

Ücret, çalışanlar tarafından yalnızca yapmış oldukları işteki emeğin karşılığını değil, başarılarının da karşılığı olarak algılanabilmektedir. İş görenlere verilen ücretin miktarının azlığı, işten sağlanan iş tatmininin azaltmasının yanında denklik duygusunu da azaltabilmektedir (Çardak, 2002: 22). Bununla birlikte iş görenler almış oldukları ücretlerle, yöneticilerinin çalışanlar hakkındaki düşüncelerini de tahmin edebilmektedir. Çalışanlar için az ücret almaları yöneticilerinin memnuniyetsizliğini ifade etmektedir (Önen, 2007: 53).

3.1.4.2.2. Terfi Olanakları

İnsanlar doğumdan ölümüne kadar değişim yaşar, deneyim kazanır, deneyim kazandıkça daha fazla saygınlık ve sorumluluk almak için yükselme olanağını kullanmak

ister. Bireyler bu ihtiyaçların karşılanması için de örgüt içinde terfi sistemini kullanırlar (Gür, 2006: 104).

Terfi, ücret ile kıyaslandığında iş tatmini etki etmesi bakımından daha önemli olarak kabul edilmektedir. İş görenler almış olduğu terfi sayesinde ücret artışıyla birlikte toplum arasındaki statüsünde farklılık yaratabilmektedir. Terfiler ve kariyer ilerlemesindeki olanakların yüksek, sık ve adil olması ile iş görende iş tatminin arttırmaktadır. Bunun yanında kariyer ilerlemesi ve terfi her iş görenler için aynı etkileri yaratmayabilir. Bakış açıları farklı olan iş görenlerde bu faktörler iş tatmini yaşatacağı gibi iş tatminsizliği de yaratabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Örgütlerde uygulanmakta olan terfi ve ücret yönetimi adil ve beklentileri karşılaması gerekmektedir (Oksay, 2005:13).Örgütte yerleşmiş halde olan adil terfi sisteminin ve kariyer yollarının açık olması iş görenler için pozitif bir çalışma ortamı sunacaktır. Aksi durumda kariyer hedeflerinin belirgin olmadığı ve adil terfi sisteminin bulunmadığı örgütlerde iş görenler tatminsizlik yaşamaktadırlar. Becerikli (2006)'nin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin terfi olanaklarının iş tatmini yaşatma da yetersiz kaldığını belirtmiştir (Arıkan, 2011:60).

3.1.4.2.3. Yönetim Şekli

Khandwalla (1977) yönetimin anlayışını göz ile görülemeyen, soyut biçimde olan inanç ve norm olarak tanımlarken, yönetim şeklini de bu düşünce anlayışının uygulanması şeklinde tanımlamıştır (Aldemir ve Barbato, 1984:188). İş gören merkezli yönetim anlayışını benimsediği, ilişkilerin destekleyici olduğu durumlarda iş tatmini arttığı için örgütler de iş gören ilişkilerinin desteklendiği ve örgüte katkıda bulunduğu yönetim anlayışını benimseyerek istenilen tatmin seviyesine ulaşacaktır (Arıkan, 2011: 62).

Üstlerin iş görenlere sağlamış oldukları destek ve ilişkiler diğer etmenler kadar önem taşımaktadır. Çalışanları yönetimde karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayacak yönlendirmeyi yapan, bilgi aktarımını sağlayan, geribildirimler yapan, adil davranış sergileyen, olumlu ilişkiler kurarak onlara değer veren, tüm destekleri sağlayan üstlerin, iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir (Demir, 2001: 38-39). İş görenlerin üstleri tarafından kararların alınmasında söz sahibi olmasına izin vermemesi ve sürekli denetleme yapılması durumunda tatmin düzeyinin azaldığı görülmektedir (Oksay, 2005: 13).

Örgütlerde üstlerden beklenen yalnızca örgütü başarılı şekilde yönetmesi değil bunun yanında çalışanların iş tatminini sağlayarak işteki verimliliği ve bağımlılığın da arttırması beklenmektedir (Erigüç ve Yıldırım, 2001: 184).

3.1.4.2.4. İşin Özelliği

İşin toplumdaki algılanma biçimi iş tatminini doğrudan etkileyen etmenler arasındadır. Toplumun bireylere dayattığı işlerin olması gibi ve iş görenlerin yapmak istemedikleri veya hayal etmedikleri işlerde olabilmektedir. Bu durumda bireylerin zorunluluktan kaynaklanan iş tatminsizliği yaşadığı görülmektedir (Gülmez, 2013: 34).

Otomasyon sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olan Endüstri Devrimi, çalışanları bir makineye çevirerek yaratıcılığı engellemiştir. Ağır iş yükleri, uzun ve esnek iş saatleri gibi nedenler, çalışanlarda can sıkıntısına, tatminsizliğe ve strese yol açmıştır (Eren, 2001: 237).

Farklı becerileri ettikleri işlerde çalışan iş görenler daha az sıkılmakta ve daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadırlar (Oksay, 2005: 12). Yapılan bir çalışmaya göre çalışılan işte farklılaşmanın fazla olması ve yinelenen işlerin azaldığını gören iş görenlerin tatmin düzeylerinin arttığı görülmektedir. Zorlayıcı veya değişken bir işe sahip çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte iş tatmininin yükselmesinin nedenleri arasında işin ilginç ve çalışana öğrenme imkânı sunması olarak gösterilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 27-28). Burada dikkat edilmesi gerekilen konu, işin monoton olmasının çalışanların bakış açılarına göre değişmesi olarak belirtilmektedir (Işın, 2009: 58).

Örgütte genişletme ve rotasyon, dinlenme vakitlerinin uzatılması, mesai saatlerinin kısaltılması vb. uygulamalar ile monotonluğun önlenmesinde kullanılabilmekle birlikte bu sayede tatmin seviyeleri arttırılabilmektedir. Groot ve Brink (1999)'in çalışmasında elde edilen sonuçlara göre iş tatminini açıklayan en önemli etkenin işin niteliği olduğu ifade edilmiştir (Groot ve Brink, 1999: 358).

3.1.4.2.5. Çalışma İmkânları

Çalışma imkânları, çalışanların işlerini yaparken örgütün bu görevi yaparken çalışana sunduğu her türlü ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal imkân ve şartlardır (Konuk, 2006: 63). Çalışma imkânları çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda olmalıdır.

Buna bağlı olarak bireysel ve örgütsel amaçların örtüşmesiyle iş tatmini de artmaktadır (Aksu ve Aktaş, 2005: 480).

Çalışanları çalışma şekilleri, iş süreleri, dinlenme süreleri, stres, yoğunluk, iş sağlığı ve güvenliği, moral ve motivasyon gibi etmenlerin yanında fiziki anlamda etkileyen; aşırı ses, tehlike, gürültü, renk, temiz ve düzen, nem, sıcak ortam, manzara vb. faktörlerin bulunması da iş tatminini etkilemektedir (Akgündüz, 2006: 106). Bu koşulların iş görenler için en uygun seviyeye getirilmesi moral ve motivasyonu etkileyebileceği gibi örgüt ile organize olmayı ve iş tatmininin yükselmesine de katkı sağlayacaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların sağlanması ile iş görenlerin istek ve tempolarının arttırılması için bu düzenlemelerin sağlanması gerekmektedir. Böylece düzenlemeler sonucu iyileştirilen çalışma koşulları sayesinde iş görenlerin tatmin seviyelerinde artış sağlanacaktır (Meriçöz, 2015: 35).

Yapılan bir çalışmaya göre Türkiye'deki çalışma imkânlarının orta ve üst yöneticiler tarafından yetersiz bulunduğu tespit edilmiştir. Türkiye'deki işlerin uzun çalışma saatlerinin olması, koşulların yetersiz olması ve düşük ücretlendirmenin olması eksiklik olarak gösterilmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005: 486).

3.1.4.2.6. Motivasyon

Motivasyon, örgütlerin ve iş görenlerin ihtiyaçları doygunluk seviyesine ulaştığında uygun iş ortamı yaratılarak iş göreni işe teşvik etme durumu şeklinde ifade edilmektedir (Özalp, 2013: 64). Motivasyon iş görenlerin yaratıcı davranma ve kavrama yetenekleri en üst düzeyde kullanabilmelerinde yardımcı olmaktadır. Beklenti ve gereksinim her iş görenin kişiliğe göre değişkenlik gösterdiğinden dolayı ancak bu etmenlerin sağlanması durumunda iş görenlerin yüksek verimlilik ve yaratıcılık ile iş tatmini yaşadığını ve örgüte olumlu katkıda bulunduğu görülebilmektedir. İş görenlerin bir hedefe bağlı olması ya da ödüllendirme arzusu bireysel motivasyon sebepleri arasında yer almaktadır. Motivasyon, içerik teorileri arasında yer alan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi ile anılmaktadır. Bu teoride bireylerin ilk önce kendini tamamlama gereksinimi gelmektedir. Bundan dolayı bireylerin performanslı şekilde çalışması ile yaratıcılık niteliğini göstermek ve kendini kanıtlama imkânı bulmaktadır. Rol belirsizliğinin olduğu durumlarda motivasyon ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Bireyin çalışmasını sağlayan güdüleyici etmenler oluşmadığından dolayı iş tatmini de ortadan kalkmaktadır. İş tatmininin düşük olduğu veya

tatminsizliğin yaşandığı örgütlerde motivasyonun sağlanması oldukça güçtür (Üstün, 2009: 606-607).

Motivasyonda dikkat edilmesi bireylerin davranışları ve bu davranışların nedenlerini bilmekte yatmaktadır. Birey davranışlarını bir amaç doğrultusunda harekete geçirir ardında ise güdüleyici bir etmen olan arzu yatmaktadır. Bireylerin amaçlara varması için beklentilerinin güdüleyicilerle beslenmesi gerekmektedir. Bireyler ancak bu şekilde kendi dünyasında yarattığı amaçlara ulaşabilmektedir. İş görenler örgütlerinden eğitim, güvenlik, ekonomik vb. birçok beklentisi vardır, örgütler de bunların sağlanması karşılığında iş görenlerden, zekâ ve yaratıcılık gibi yetkinliklerini kullanmalarını isterler. İki istek gruplarının dengede olması için örgüt amaçlarının yanı sıra iş gören amaçlarını da iyi bilmekten geçmektedir. Bu sebeple işverenlerin ilk önce çalışanlarını işe yönelten güdüleri tespit etmesi gerekmektedir (Akdeniz, 2010: 83).

3.1.4.2.7. Çalışma Arkadaşları

Örgütler, formel (biçimsel) ve enformel (biçimsel olmayan) gibi topluluklar zaman içerisinde oluşmaktadır. Bu grupların başarıları grup içindeki bireylerin arasındaki uyum ve olumlu durumlara bağlıdır. İş görenler günlerinin önemli bir kısmını iş arkadaşlarıyla ve yönetimdeki bireylerle geçirmektedir bundan dolayı bu kişilerle geçirdiği zamandan aldığı keyif bireysel iş tatminine etki etmektedir. Örgüt yönetiminin çalışanlar sayesinde başarı sağlaması ve bunu sürdürülebilir hale getirmeleri için grup çalışmasını etkin kullanmaları gerekmektedir. Bireyler arasında bir grup etkisinin yaratılma sebepleri arasında işe yatkın olma durumu, yöntemli olma, karar almada hızlı davranabilme, bilgi paylaşımının sağlanması, takım ruhu yaratabilmek, sorumluluk ve risk paylaşımı olarak nitelendirilebilmektedir (Emre, 2016: 11).

Örgüt içi çalışanlar ile iş birliğini sağlamak amacıyla grup çalışması oldukça önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi takım çalışması örgütlerde iş devamsızlığı ve işgücü devir oranını azalttığı gözlemlenmiştir. Örgütlerde grup çalışmasının yararları şunlardır (Karabıyık, 2019: 43);

- Grup üyeleri örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleriyle yetenek ve bilgi paylaşımı yapmak, kaynak kullanımı konusunda yardımlaşma içinde olmak ve üyeler arasında bağlılık içinde olmak durumundadırlar.

- Grup üyeleri ortak bir hedef içerisinde hareket etmektedirler. Ortak hedefe ulaşılmasında grup üyelerinin tümü sorumluluk sahibidir ve hedefe ulaşıldığında kazanılan ödülü paylaşmaktadırlar.
- Grup üyeleri kendi üzerlerine düşen görevleri bireysel olarak yapabilmektedir ancak diğer grup üyelerinin yaptığı görevler konusunda bilgilendirilmelidir.

3.1.4.3. Çevresel Faktörler

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda üzerinde daha yoğun durulan etmenler bireysel ve örgütsel etmenlerdir ancak bunun yanında iş tatminini etkileyen etmenler arasında çevresel etmenler de bulunmaktadır. Çevresel etmenler arasında iş tatmini için önem arz eden önemli etmenler aile ve coğrafi bölgedir. İş göreninin aile biçimi, çalışılan örgütün var olduğu coğrafi bölge ve sosyal olanakların bu bölgede olup olmadığı iş tatminini etkilemesinde önemli rol oynamaktadır (Budak, 2006: 62).

İş tatmin düzeyini etkileyen çevresel etmenler aile yapısı ve coğrafi bölge olarak iki başlık altında açıklanacaktır.

3.1.4.3.1. Aile Yapısı

Aile içerisinde, geçmişte yaşanılan deneyimler, ailevi sorunlar, ailedeki üyeler arasındaki ilişkiler, ebeveyn olarak çocukların yetiştirilmesi, eşler arasındaki iş problemlerinin eve taşınması, eğitim, ölüm, boşanma gibi sorunlar bireylerin stres seviyelerini artırmakta ve işlerinde tatminsizlik yaşamasına sebep olmaktadır.

Aile yapısı içindeki herhangi bir problemin yaşanması örneğin, iş temposu fazla olan işte çalışan aile üyesi, ailesine zaman ayıramadığı için ailesiyle sorunlar yaşayabildiği gibi aile de yaşanılan bu sorun işinde tatminsizliğe yol açabilmektedir (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010: 3).

3.1.4.3.2. Coğrafi Bölge

Örgütün bulunduğu bölge bireylerin yaptıkları görevlerden soğumalarına bunun da iş tatminsizliğine yol açabileceği belirtilmiştir. Bireyler köylerde ve küçük şehirlerde çalışmak istememekte ve bundan dolayı büyük şehirlerde yeni işler aramaktadırlar. Bazı sektörler iş görenlerinin lojman koşulları, ek bölge tazminatları ve ulaşım imkânlarını sağlayarak iş tatminsizliğini azaltmayı hedeflemektedirler (Budak, 2006: 64).

3.1.5. İş Tatminine İlişkin Kuramsal Teoriler

Bireyler çalıştıkları işten ve çevrelerinden tatmin olduklarında daha verimli çalışmaktadırlar. İşte sağlanan ekonomik koşullar sağlanmış olsa da bu koşullar tatmin seviyesini yükseltmek için tek başına yeterli değildir. Bundan dolayı bireyleri çalışmaya yönlendiren yollar araştırılmış ve sonuçlar ilgi çekici olmuştur (Baştemur, 2006: 46).

Motivasyon yani güdülemenin dilimizde tam olarak karşılığını bulmak oldukça güçtür. Kavram Fransızca ve İngilizcede bulunan "motive" sözcüğünden türemiştir. Motive sözcüğünün dilimizdeki karşılığı harekete geçiren veya güdü anlamına gelmektedir. Motivasyon kısaca, bireyi belirlediği hedefe ulaşması için harekete geçmesine yarayan güce denir (Kaya, 2013: 23).

Örgütlerde kullanılan motivasyon uygulamaları arasında bireylerin işlerini yaparken her aşamasında kendi kararlarını uygulaması ve ilgi alanlarına yönelik hareket etme imkanının tanınmasıyla bireylerin iş yerinde motive olmaları sağlanır. Burada örgütün amaçları arasında bireylerin örgüte bağlanması ve bu sayede iş tatminine ulaşması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte iş tatmini yaşayan birey bunun bir sonucu olarak motive olmaktadır (Karaca, 2001: 16).

İş görenlerin motivasyonu hakkında çalışmalarda bulunan araştırmacılar bu konu hakkında kuramlar ve modeller geliştirmişlerdir. Kuramlar ve modeller kapsamında açıklanan kavramların benzer ve ayrılan yönleri hakkında kesin bir ifade belirtmek mümkün değildir. Ancak, genel anlamda bu kuramlar ve modeller bireyleri motive etmeye yönelik uygulamalar olduğu söylenebilmektedir (Sönmez, 2014: 8).

İş tatmininin sağlanması konusunda etkili olan motivasyon konusunda teoriler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

- Kapsam Teorileri (İçerik Teorileri)
- Süreç Teorileri

Birey davranışlarını "neyin" motive ettiğine değinen kuramlara kapsam (içerik) teorileri; birey davranışlarının nasıl motive olunduğuna değinen kuramlara ise süreç teorileri denmektedir. Bu teoriler birbirlerini tamamlar özelliğe sahiptir. Kapsam teorileri iş tatmini ve sonrasında harcanan olan güç ile ilişkiliyken, süreç teorileri ise harcanan güç ile güç ile ortaya çıkan performansın sonucuyla ilişkilidir(Oksay, 2005: 18).

3.1.5.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri; bireylerin içinde bulundukları ve bireyleri belli alanlardaki davranışlara yönlendiren etmenleri anlamaya çalışır. İşveren bu etmenlerin tespiti ile iş görenleri daha iyi motive edebilmektedir (Davran, 2014: 33).

Kapsam teorilerinin odağında bireysel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu teoriye göre iş hayatında performans düşüklüğü, olumsuz davranışlar, iş tatminsizliğinin yaşanmasının asıl sebebi bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmamasından kaynaklanmaktadır (Kaya, 2013: 24).

İş tatmininde kapsam (içerik) teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi olarak incelenecektir.

3.1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını bilimsel anlamda inceleyen ve motivasyon (güdüleme) kavramlarında araştırmalar yapan ilk düşünürdür. Maslow, bireylerin örgütleri için yaptıkları fedakârlıkları ve çalışma ortamındaki diğer kişilerden aldıkları emir sonucunda örgüte nasıl itaat ettikleri davranışını araştırmıştır. Maslow bu araştırmalarının sonucunda bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olarak belirli ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları giderirken davranışlarında tatmin duygusunun yer aldığını belirlemiştir (Eren,2001:30).

Maslow, birey davranışlarının temelini oluşturan gereksinimleri hiyerarşik bir düzene göre sıralamıştır (Sönmez, 2014:10). Bunlar;

Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Akyüz, Sinem (2015). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

- Fizyolojik gereksinimler: bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan su, hava, yiyecek, barınma gibi en temel ihtiyaçları kapsamaktadır.
- Güvenlik gereksinimi: bireyin kendini güvenli bir durumda hissetmesi için gerekli gereksinimleri kapsamaktadır.
- Sosyal gereksinimler: Bireylerin insanlar arasındaki sevme ve sevilme, aidiyet ve bir arada olabilme gereksinimleri kapsamaktadır.
- Saygınlık gereksinimleri: Bireylerin toplum içerisinde saygı görme, statü ve tanınma düzeyleri gereksinimleri kapsamaktadır.
- Kendini gerçekleştirme gereksinimi: Bireylerin kapasitelerini maksimum kullanma düzeylerini kapsamaktadır (Akyüz, 2015: 54).

Maslow'a göre, bireylerin temel ihtiyaçları hiyerarşik sıralamadadır ve bu sıralama alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Alt düzey ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılır. Fizyolojik ihtiyaçların üst sıralamasında bulunan her türlü ihtiyaçta üst düzey ihtiyaçları olarak ifade edilmektedir (Aksoy, 2014: 38).

Bu ihtiyaçlar bir sıralamayı oluşturmaktadır. Çalışanların fizyolojik ihtiyaçları doyurulmadıkça üst düzeydeki ihtiyaçların giderilmesine istek duymazlar. Bir örgütte

bireylerin alt ve üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanma derecesi iş görenlerin işlerinden tatmin olma derecesini ifade etmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre tüm düzeyde bulunan ihtiyaçların giderilmesi sonucu yerine yeni ihtiyaçlar doğmaktadır ve bu ihtiyaçlar güdüleme imkânını ortadan kaldırmaktadır. Bundan dolayı işverenler, iş görenlerinin ihtiyaçlarının hangisinin karşılanması durumunda motivasyon ve tatmin sağlanacağını tespit etmeli ve buna uygun hareket etmelidirler (Varol, 2010: 33).

Yalnızca iş ortamında yapılan ve geliştirilen teoriler oranla Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi genel teori niteliği taşımaktadır (Karadağ, 2013: 23).

3.1.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İş tatmini ile ilgili geliştirilmiş olan en önemli teoriler arasında yer alan çift faktör teorisi Frederick Herzberg'e aittir. Herzberg kuramının iki boyutu bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki içsel (güdüleyici) etmenler ile tatminsizliğe sebep olan dışsal (hijyen) etmenlerdir. Herzberg'e göre dışsal etmenler iş tatminini sağlamamakta ancak tatminsizliği önlemektedir. Güdüleyici etmenler arasında başarılı olma, toplum içinde tanınma, işin kendisi, sorumluluk alma ve işte ilerleme olarak nitelendirilebilir. Hijyen yani koruyucu etmenler ise; yönetim şekli, gözlem, çalışma şartları, ücret yönetimi ve iş arkadaşları ile olan iletişim olarak nitelendirilebilir. Ücret ile ilgili yapılan herhangi bir artış iş tatminini neden olmakla birlikte, tatminsizliği de ortadan kaldırabilmektedir. Hijyen etmeni iş tatminini direkt olarak etkilememektedir ancak dolaylı olarak etkilemesi bakımından dikkat edilmesi gereken etmenler arasında yer almaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 42). Buna ek olarak güdüleyici etmenleri tatminde direkt etkiye sahipken yoklukları durumunda tatminsizliğe yol açmadıkları tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 87).

Çift faktör teorisinde bireylerin davranışa yönelmesinde gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Bu teoriyi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden ayıran temel farklılık, incelenen değişkenlerin niteliğidir. Çift faktör kuramında değişkenler direkt olarak iş ile ilgilidir ve örgütsel ögeleri içermektedir (Yüksel, 2005b: 294).

3.1.5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow ve Herzberg gibi kapsam teorilerine katkıda bulunmuş olan diğer bir düşünür ise Clayton Alderfer'dir. Alderfer, ihtiyaçlar hiyerarşisini basite indirgeyerek

geliştirmiştir. Bu teoride bireylerin, davranışlarının oluşmasıyla birlikte kalıcılık kazandırılmasında iletişimde olduğu çevrelerde oluşmuş durumların etkili olduğu varsayılmaktadır. Alderfer, Maslow'un modelini, var olma gereksinimi (existence), ilişki kurma gereksinimi (relatedness)ve gelişme gereksinimi (growth) şeklinde üç ana grupta toplamıştır (Sönmez, 2014: 23).

ERG teorisine göre gereksinimler şunlardır (Kaya, 2013: 26):

- **Var olma gereksinimleri;** fiziksel olarak hayatta kalabilme ve neslini devam ettirebilmek için herhangi bir tehlikeden uzak durarak güvende olma gereksinimlerini kapsamaktadır.
- **İlişki kurma gereksinimleri;** bireylerin çevrelerindeki diğer bireylerle hem iş yaşamında hem sosyal yaşamlarında ilişki kurma ve bu ilişkileri devam ettirebilme gereksinimlerini kapsamaktadır.
- **Gelişme gereksinimleri;** bireylerin beşeri niteliklerini geliştirmek ve bu gelişime destek olmayı içeren gereksinimlerdir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden farklı olarak, Alderfer teorisini sıralı biçimde değil sürekli olan bir teori olarak ortaya atmıştır. Alderfer'e göre üst sıradaki gereksinimin motive edici olması için alt sıradaki gereksinimin tatmin edilmiş olmasına gerek yoktu. Bireyler, varlık ve ilişki gereksinimlerini tatmin etmemiş olsalar bile gelişme gereksinimleri ile kendilerini motive edebilmektedirler. Bununla birlikte üç gereksinimde bireylerde motive edici etkiye sahip olabilmektedir (Baştemur, 2006: 53).

3.1.5.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Teorisi

Mc Clelland başarma gereksinimi teorisiyle, gereksinimlerin bir sıralama gerektirmemesi ve bu gereksinimler arasında ileri–geri harekete değinmemesinden dolayı Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve Alderfer'in ERG teorisinden benzer teoriler olmasına rağmen ayrılmaktadır. Mc Clelland diğer kapsam teorilerinden farklı olarak gereksinimlerin öğrenme yoluyla sonradan kazanılabileceğini belirtir (Sabuncuoğlu, 2009: 88).

Bu teoriye göre bireyler üç grup gereksinimin etkisi altında davranış göstermektedir. (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 42)

- **İlişki kurma gereksinimi;** bireylerin gruba girme ve sosyal ilişkiler kurma çabalarını içermektedir.

- **Güç kazanma gereksinimi;** bireylerin çevrelerindeki diğer bireyleri etkisi altına alabilme davranışlarını içermektedir.
- **Başarma gereksinimi;** bireylerin belirledikleri amaçlara ulaşmak için bilgi ve yeteneklerini kullanma davranışlarını içermektedir Bu teoriye göre örgütlerdeki bireylerin sahip oldukları gereksinimler belirlenirse, iş gören seçme ve yerleştirilmesinde kullanılan sistemler de geliştirilebilmektedir. Örneğin, başarı gösterme gereksinimi yüksek olan bir birey örgütte buna uygun bir pozisyonda çalıştırılabilirler. Sonuç olarak bireylerin güdülenmeleri için gerekli koşulların sağlanması ile sahip olunan yetenek ve bilginin işe tam olarak yansıtılması sağlanabilir (Oksay, 2005: 28).

Teoride bahsedilen bu üç gereksinim her bireyde bulunur ancak her bireyde yoğunluk olarak farklılık gösterebilmektedir. Bazı bireylerde başarma gereksinimi yoğun olarak kendini gösterebilirken diğer bireyde güç kurma gereksinimi yoğun olarak görülebilmektedir. Bundan dolayı örgütler de bireylerin hangi gereksinim içinde oldukları iyi belirlemeli ve motivasyonlarını bu yönde arttırmalıdırlar (Karadağ, 2013: 25).

3.1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin iş tatminini sağlayan nedenleri, bu nedenlerin nasıl oluştuğunu araştırırlar; iş tatmini için gerekli gereksinimler, umutlar, değerler, algılar gibi değişkenleri de türlendirir veya sınıflandırır (Başaran, 2000: 217). Süreç toerileri güdüleme kaynağını dışsal değişkenlere bağlayarak açıklamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2009: 89).

Süreç teorileri kapsamında yer alan güdüleyici teorilerin merkezinde, bireylerin hangi amaç doğrultusunda ve hangi biçimde motive oldukları ile ilgilenir. Diğer bir ifade ile bireylerdeki belli bir davranışın nasıl tekrarı sağlanabilir sorusuna cevap arayan teorilerin temel sorunudur. Süreç teorilerine göre gereksinimler, bireyleri belirli davranışlara yönlendiren etmenlerden sadece birisidir (Davran, 2014: 42).

İş tatminine yönelik süreç teorileri arasında Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'un bireysel amaçlar ve iş başarma teorisi ve Skinner'in davranışı koşullandırma teorisi altında incelenecektir.

3.1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç teorilerinden ilki Victor Vroom'un ümit teorisi olarak da bilinen beklenti teorisidir. Bu teoriye göre, bireyin çalışma ortamındaki başarısı ve göstermiş olduğu başarıdan dolayı ödüllendirme verilmesiyle meydana gelen tutumların fonksiyonudur. Bu teori insan tutumlarını, bireylerin seçim ve hedefleri ile bu hedefleri başarıya ulaştırma beklentilerine göre açıklar (Aksoy, 2014: 40).

Beklenti teorisi ile örgütsel davranışların sebeplerine dair bir takım varsayımlara değinilmiştir. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanabilmektedir (Davran, 2014: 42):

1. Varsayım: bir tutumun meydana gelmesinde etkili olan etmenlerin, bireylerin kişisel nitelikleri ve çevre şartlarının beraber etkisi ile belirlenip yönlendirilir.
2. Varsayım: her birey diğer insanlardan farklı gereksinimlere, istek ve hedeflere sahiptir. Rastlantı olmayan bu farklılıklar bireylerin gereksinimlerin şiddetindeki değişimlerin anlaşılmasıyla sistemsel biçimde incelenebilirler.
3. Varsayım: bireyler belirli ödüller içinden algılarına göre tercih ve seçim yaparlar. Bundan dolayı her ödül için aynı hissiyatı göstermezler.

Vroom güdüleme sürecini şu şekilde formüle etmiştir:

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

Valens: Bireyin çaba sarf ederek ulaşacağı ödülü isteme derecesini belirtmektedir. Belli bir ödül farklı kişilerce farklı biçimde algılanabilmektedir. Bireylere göre her ödül ve cezanın farklı gereksinim ve arzulama şiddeti vardır (Baştemur, 2006: 56).

Bekleyiş: Bireyin seçmiş olduğu hareket veya etkinliğin kendisini birinci derecede bir sonuç veya hedefe ulaştırma ihtimali hakkındaki sübjektif veya algısal bekleyişidir.

Bekleyiş teorisi matematiksel bir biçimde de ifade edilebilmektedir. Valens -1 ile +1 arası bir değer alır. Bireylerin bir ödüle vermiş oldukları değer, verilen ödülün gereksinimleri tatmin etme derecesini belirtmektedir. Valensin yüksek olması bireylerin çalıştıkları işte daha fazla çaba sarf etmelerine neden olmaktadır.

Bekleyiş ise 0 ile +1 değişkenleri ile ifade edilmektedir. Çaba ile ödül arasında bir ilişki göremeyen bireyin beklentisi 0 olmaktadır. Bireylerin beklentisi ve valensi ne kadar yüksek değerlerde olursa güdülenmesi de o kadar kolay olmaktadır (Varol, 2010: 39).

3.1.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler teorisini bazı örgütsel şartları da teoride kullanarak geliştirmeyi ve beklentiler teorisini daha güçlü temeller dayandırmayı hedeflemiştir. Bu teoriye göre, Vroom'um beklentiler teorisinde de belirttiği gibi bireylerin çalıştıkları işlerden tatmin sağlanması için beklentilerin gerçekleşmesi yeterli olmamaktadır (Oksay, 2005: 30).

Geliştirilmiş beklenti teorisinde iki unsur önemlidir. Lawler ve Porter iki unsuru şöyle açıklamaktadır;

- İlk unsur bireylerin kişisel başarılarını değerlendirmesine bağlı meydana gelen ve tatmini etkilemekte olan ödüllendirme adaleti ile ilişkilidir.
- Örgütlerde yaşanan rol çatışmalarının bireylerin beklenmekte olan davranış güçlerini azalttığını ve bunun yanında gayret ve başarılarını da olumsuz şekilde etkilendiğini ileri sürmüşlerdir (Eren, 2001: 536).

Bu teoride başarının yükselmesiyle yaşanan yüksek tatminin sağlanması için bireylerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin sağlanması ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, örgütte düşük başarıya sahip olmasına rağmen aradığını bulan bireylerinde bulunabileceğini, bunun yanında yüksek başarıya sahip olan ancak beklentilerine uygun ödüllendirme yapılmayan bireylerin de olabileceği vurgulanmaktadır. Bunun teori ile her bireyin, arzu ettikleri oranda tatmin edilemeyeceğinin imkânsız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Sönmez, 2014: 29).

3.1.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireyler kendilerinin sarf etmiş oldukları çaba ve karşılığında almış olduğu çıktıyı, beraber çalıştığı bireylerin sarf etmiş oldukları çaba ve çıktıyla karşılaştırırlar. Bireylerin karşılaştırma sonucunda algılamış olduğu eşitsizlik durumu, bireylerde algılanan bu eşitsizlik durumunu giderecek davranışların ortaya çıkmasıyla sonuçlanacaktır (Erdem, 1998: 55).

Bireyler bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bir takım davranışlarda bulunabilirler. Bunlar;

- Performanslarını düşürerek girdilerde değişikliğe giderler,
- Daha yüksek ücret talebinde bulunarak çıktılarda değişikliğe giderler,
- İş bırakma,
- Çalışma arkadaşlarıyla kendini kıyaslama,
- Eşitsizliğin kısa zamanda düzeleceğine inanma gibi kıyaslama da akla uyan nedenler bulma,
- Çalışma arkadaşından bireysel işi için yardım isteyerek kıyaslama yaptığı bireyin girdi ve çıktılarını değiştirme amacında bulunabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009:89).

Dengesiz bir durumun kendisi aleyhine yaşanmasını hisseden birey, ortaya çıkan tatminsizliği gidermek için kendisi için ödüller aramaya başlayacak, bulamaması halinde ise örgüte girdi ve çabalarının miktarını azaltacaktır. Bununla birlikte, dedikodu ve yıpratıcı davranışlarda bulunarak örgütte bulunan diğer bireylerin ödüllerinin azalmasını veya moral düşüklüğü sağlayarak etkinliklerinin azalmasına neden olacaktır (Kaya, 2013: 33). Bireyler örgütte eşitlik ve bir dengenin sağlandığına inandığı takdirde huzurlu olacaktır. Bu teoriye göre amaç, ödüllendirme adaletinde eşitlik ve denge beklentisinde olmaktadır (Oksay, 2005: 32).

3.1.5.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Teorisi

Edwin Locke amaç teorisinde, bireylerin belirlemiş oldukları hedeflerin aynı zamanda güdülenme derecelerini de belirleyeceğini ifade etmektedir. Ulaşılması zor ve yüksek hedefler belirlemiş olan bireyler ulaşılması kolay olan hedefler belirleyen bireye oranla performansını yüksek tutacak ve bunun sonucunda daha yüksek bir motivasyona ulaşacaktır.

Amacın zorluğu ve niteliği; hedefin kabulü ve kendini hedefe adamak, hedefe yönelik gayret ve güdüleme düzeyini belirlemektedir. Spesifik ve zor hedeflerde güdülenme daha fazla olmaktadır. Bundan dolayı kendilerine zor hedefler belirleyen bireyler kendilerine genel ve kolay hedefler belirleyen bireylere göre performansını daha yüksek tutmaktadırlar (Erdem, 1998: 56).

Bireyler tarafından tespit edilen hedefler üzerinde duran Locke, örgütteki başarının ve güdülenmenin tamamen hedef niteliklerine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Baştemur, 2006: 61):

- İş başarısının sağlanması için belirlenen hedeflerin açık ve anlaşılabilir olması gerekmektedir.
- Ulaşılması zor hedeflerin belirlenmesi, bireylerin örgüt içerinde daha hırslı ve istekli çalışmayı arttıracaktır.
- Örgütsel hedeflerin, şartların ve ortamın bireysel hedeflerle çatışma derecesinin artmasıyla birey davranışlarında başarı azalacaktır. Çatışma derecesi azaltılıp uyuşma derecesinin artırılmasıyla da başarı şansı yükselecektir.
- Örgütsel hedeflerin tespitinde bireylerin katılım durumu, çatışma düzeyini azaltacak ve bu sayede bireyleri motive edecektir.

Bu teoride geribildirim önemli olan bir diğer kavramdır. Performansla doğru orantıya sahip olan geribildirimin iyi alındığı durumlarda performansı da yükselttiği araştırmalarla kanıtlanmıştır. Teoriye göre geribildirim, hedeflerde başarıya ulaşılmasında aktif bir role sahip olmasından dolayı davranışa da yol gösterici olmaktadır (Kaya, 2013: 35).

3.1.5.2.5. Skinner'ın Davranışı Koşullandırma Teorisi

Skinner bu teoride, bireyler en fazla ödüllendirilen davranışlara yönelmekte ve bu davranışların ödülleri kontrol altında tutulmasıyla şekillendiğini belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle çevresel olarak kabul gören ve ödüllendirilen davranışlar yinelenirken, çevresel olarak kabul görmeyen ve cezalandırılan davranışlar yinelenmemektedir(Eren, 2001: 524).

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada, organizmaların belli bir davranış sergilemeleri durumunda bu durumdan zevk alması durumunda yineleme davranışı içerisinde bulunurken, acı duyması halinde yinelememe davranışı içinde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre davranışlar yinelendikçe iyice kavranmış ve pekiştirilmiş bir duruma gelecektir (Yılmaz, 2015: 68).

Teori, bireylerin davranışlarını içsel etmenler yerine dışsal etmenlere bağlamıştır çünkü ödüllendirilen davranışın yinelenecek olması düşünülmektedir. Bununla birlikte, davranışları etkileyen temel uyarıcılar dört başlık altında açıklanacaktır. Bunlar (Dikbıyık, 2017: 46);

- **Olumlu Pekiştiriciler:** Ücret, yükselme imkânı gibi, uygulanması durumunda belirtilen davranışın gerçekleşme ihtimalini arttıran uyarıcılardır.
- **Olumsuz Pekiştiriciler:** Sağlıksız ortam koşulları, yönetimin memnuniyetsizliği gibi, uygulanmaması halinde davranışların gerçekleşme ihtimalini arttıran uyarıcılardır.
- **Cezalandırma:** Olumsuz pekiştiriciler belirtilen davranışın gerçekleşmesini sağlar. Ceza ise işe geç kalma durumundan dolayı maaşta kesintinin yapılması, ihtar verilmesi gibi istenmeyen davranışların oluşmasını engelleyen uyarıcılardır.
- **Kayıtsız Kalma:** Üstlerin astları tarafından yapılan şikâyetlere karşı kayıtsız kalması, şikâyetlerin son bulmasına neden olur yani öğrenilmiş davranışların pekiştirilmesiyle zaman içerisinde bu davranışların unutulmaması sağlanmaktadır. Umursanmayan davranışlar zamanla etkisiz halde gelmektedirler.

3.1.6. İş Tatmininin Sonuçları

Bireylerin yüksek iş tatminine sahip olması örgüt açısından pozitif gelişmelerde yaratmaktadır. Eroğluer (2011)'in yapmış olduğu çalışmada, iş tatmininin örgüte sağladığı yarar ile iş görenin de örgütteki çıktılarına yarar sağlayacağı belirtilmiştir (Eroğluer, 2011: 124).

İş tatmininin bireyler açısından pozitif sonuçları şu şekildedir (Budak, 2006: 10).

- Minimum iş değişikliği,
- En az oranda iş kazası riski,
- İçsel huzura ulaşmak,
- Aile hayatının huzurlu biçimde sürdürülmesi,
- İş hastalıklarına daha az yakalanma riski,
- Sosyal ihtiyaçların giderilmesi,
- Örgüt bağlılığında artış,
- Yaşamın stressiz yaşam gibi olumlu sonuçlar yaşanmaktadır.

Yönetim şeklinin başarıyla uygulandığı bir örgütte çalışan devir hızı oldukça düşük olabilmektedir. Düşük çalışan devir hızı öğütlerdeki iş görenlerin işlerinden memnuniyet ve tatmin olma düzeylerini yansıtmaktadır. Yüksek iş tatmini yaşayan iş görenler sağlıklı, iş devamsızlığı olmayan bireylerdir. İş görenler iş tatmini yaşadıklarında mutluluklarını çevresine de yansıtır, pozitif ve dinamik olurlar. Yüksek iş tatmini olmuş bireyler örgütlere,

yüksek verimlilik, dinamiklik, pozitif ve sağlıklı bir yaşam da getirmektedirler (Arıkan, 2011: 67).

İş tatmininin bireylerin yanında örgütlere sağladıkları yararlar şu şekildedir (İnce, 2007: 226-228):

- İş tatmini, bireylerin kendilerini daha sağlıklı hissetmelerini sağlayarak pozitif davranışlara sahip olmasını sağlar. Zihinsel ve fiziksel olgunluğa erişen bireyler uyum, iletişim ve verim sağlayarak daha fazla iş tatmini sağlayabilmektedirler.
- Örgüt ile birey hedeflerinin birleştirilmesini, birey performansının arttırılmasına ve örgüt iklimin oluşmasına yardımcı olmaktadır.
- Bireyler arası iletişimin olumlu yönde artmasına, örgüt içi rekabet yerine grup çalışması ve yardımlaşmayı sağlar.
- Bireylerin, örgüt ile bağlılığının artmasına yardımcı olur.
- Birey davranışlarından oluşan israfları engelleyerek üretim kaybının önüne geçer ve verimliliğin armasını sağlar.
- Bireylerin yalnızca fiziksel güçleriyle çalışmalarını değil bunun yanında tecrübelerini, düşüncelerini, duygularını ve akıllarını kullanmalarına da yardımcı olmaktadır.
- İş tatmini ile iş görenlerdeki bireysel kalite ve süreç kalitesinin artmasıyla birlikte ürün kalitesinde de artış görülmektedir.
- Bireylerin tatminlerinin artmasıyla hizmet verilen müşterilerinde tatmin olması sağlanmaktadır.
- Bireylerdeki iş tatmini üretim ve satış verimliliğinin artmasına, verimliliğin artması da karlılığın artmasına neden olur. Bu sayede kar sağlayan örgüt ortak ve hissedarlarının da tatminini sağlayabilmektedir.
- Karlılığını arttıran örgüt yöneticileri yatırım yapma amacıyla kullandıkları fonları daha basit şekilde tedarik edebilmektedir. Bu durumda örgütler büyüyerek yeni istihdam imkânlarının yaratılmasını da sağlamaktadır.
- Bireylerin tatmininin sağlanmasıyla birlikte kar oranlarında artış yaşanır ve vergi ödenerek ülke ekonomisine katkıda bulunulmaktadır.
- Örgütlerde çalışan bireylerin tatmin seviyesinin artması bireysel kalitenin artmasına bu da toplumdaki sosyal kalitenin artmasını sağlamaktadır. Sosyal kalitenin

artmasıyla toplum içindeki çekişmeler ve çatışmayı engelleyerek toplum huzurunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

- Bireylerin tatmin seviyesinin artmasıyla örgütlerdeki devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüte ekonomik zararlar veren durumların ortadan kaldırılmasını bunu yanında iş gören devir hızının en aza indirilmesini sağlamaktadır.

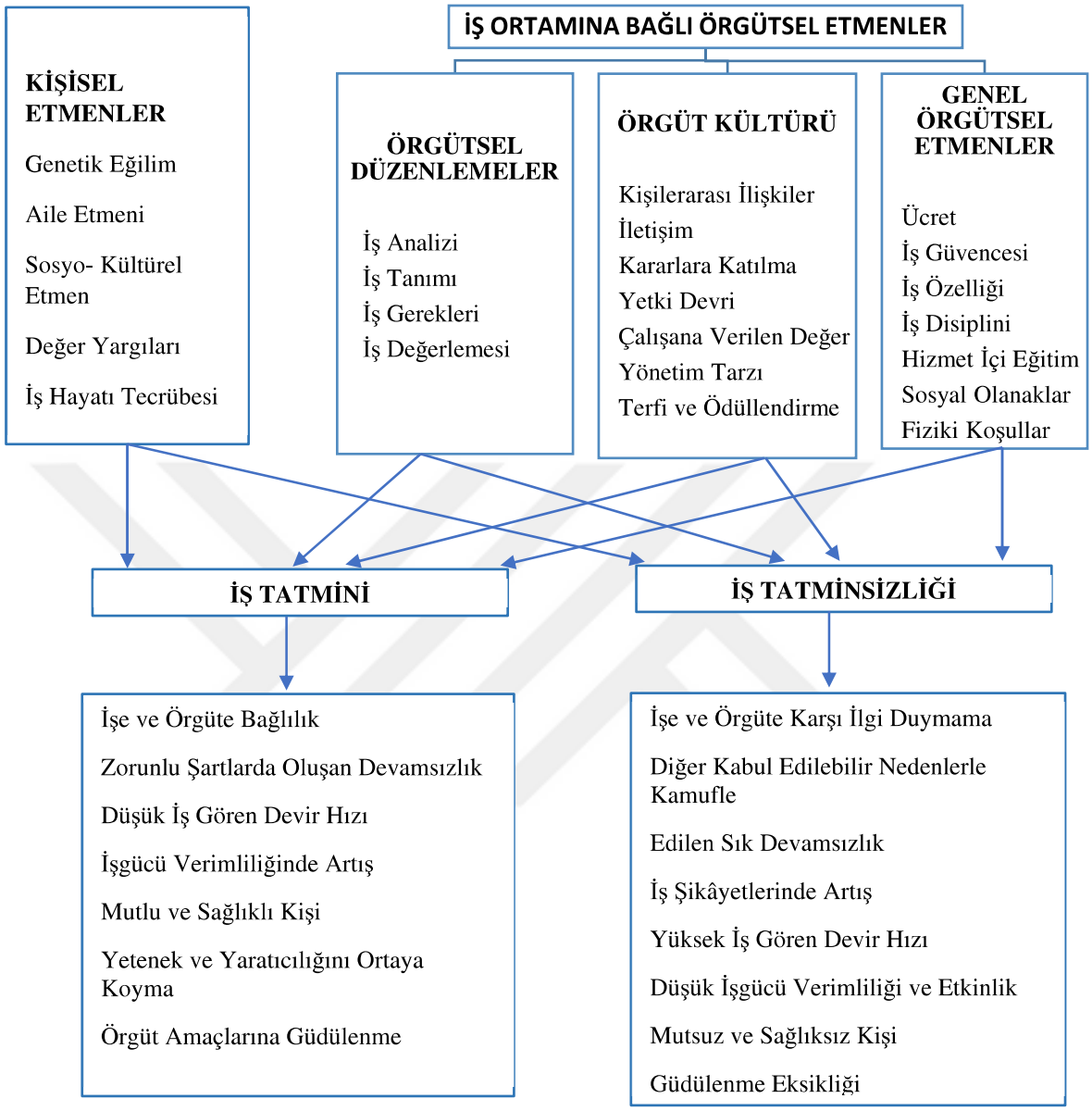
Özet olarak bireylerin yüksek iş tatmini yaşaması ile iş ve sosyal yaşamlarında olumlu gelişmeler yaşaması, iş ve aile yaşamında ilişkilerinin iyi olması, örgütsel olarak örgüt bağlılığının arttırılması, işi seven bireyler haline gelmesi ve verimliliğin arttırılmasına yardımcı olmaktadır.

3.1.7. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, bireylerde şikâyetlere, düşük performansa, iş devamsızlığına ve bunların sonucunda iş bırakmaya kadar örgütsel açıdan sonuçlara yol açmaktadır. Örgütler böyle sonuçlarla karşılaşmamak için iş görenlerin yaptıkları işlerden tatmin yaşamalarına büyük önem vermelidirler. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler içe dönük, sıkıntılı, sosyal ilişkileri az olan nitelikler taşımaktadır. Bireyler işlerinde tatminsizlik yaşadıklarında belirli standartlara uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Bireylerin tatminsiz olması örgütlerde performansta düşüklüğe, devamsızlığın artmasına, çatışmaların olmasına ve iş kazalarına, bunun sonucunda örgütsel açıdan istenmeyen bir duruma ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır (Kantar, 2010: 71).

Şekil 2'deki gibi bireysel ve örgütsel çıktılar açısından pozitif veya negatif olarak iş tatmininin etkileri görülebilmektedir. Yöneticiler, örgüt amaçlarına ulaşılması için önemli bir faktör olan iş tatminini sağlamak adına şartların sağlanması ve engellerin kaldırılması için gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir (Akıncı, 2002:7).

Şekil 3.1. İş Tatmini ile İlgili Neden ve Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisat İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (4),*1-25.

İş tatmini bireylerin tutumlarında oldukça etkili bir kavram olarak belirtilmiştir. Araştırmacılar, iş tatmininin bireyler ve örgütler üzerindeki yarattığı etkileri ve sonuçları incelemişler ve bu çalışmaların çeşitli sonuçları bulunmuştur (Danacı, 2019: 51). Bu bölümde ise örgütlerde iş tatminsizliği ile ilgili olarak yönetimsel, verimlilik ve davranış ile ilgili negatif sonuçların bireysel ve örgütsel açıdan neleri etkilediği açıklanacaktır.

3.1.7.1. Bireysel Sonuçlar

Bireylerin, işinden ve iş ortamındaki beklentilerinin yeterli karşılanmaması algısına kapıldığı durumlarda iş tatminsizliği meydana gelmektedir. İş tatminsizliği, bireylerin veriminin negatif yönde etkilenmesine, işe olan bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte bireylerin çalışma koşullarında sağlık durumunun da etkilenmesi söz konusudur. İş tatmini düşük bireylerde baş ağrısı, uykusuzluk gibi sinirsel etkiler gösterirken hayal kırıklığı, stres gibi duygusal etkilerle de iş tatminsizliğine yol açtığı saptanmıştır. Hayatının büyük bir zaman dilimini iş yerinde geçiren bireylerin işlerinde mutlu olması iş tatmininin olumlu veya olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bireylerin işlerine olan pozitif duyguları mutluluğa sebep olur. Yaşanan mutluluk sayesinde bireyler işlerinden daha fazla tatmin sağlayacaklar ve verimli olacaklardır (Akıncı, 2002: 3). Çalışanın mutsuz olması ve işinden tatmin olmaması bireye ve örgüte zarar verecektir. İş tatminsizliğinin bireyler üzerindeki etkileri şöyle özetlenebilir.

3.1.7.1.1. Engellenme Tepkileri

İş tatminsizliği bireylerde, hayal kırıklığı, aşırı gerilme, işe karşı yabancılaşma, saldırganlık, çatışma ortamı, engellenme gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu tespit edilmiştir. Hayal kırıklığı ve engellenme durumuyla, bireylerin amaçlara giderken önlerine çıkan engeller tarafından durdurulması durumu ifade edilmektedir. Bu engeller fiziksel veya zihinsel özellikler gösterebilmektedir. Hayal kırıklığı içerisindeki birey bu durumu düzeltmek için bazı savunma mekanizmasına başvurabilmektedir. Bunlar; uzlaşma, direnme, saldırganlık ve çekilme olarak açıklamak mümkündür (Üçüncü, 2016: 28).

Saldırganlık; tehlikeden uzak durmaya çalışan bireylere kasıtlı olarak yöneltilmiş zarar verme fiilidir.

Çekilme; engel karşısındaki yılgınlık, içine kapanma veya fiziksel olarak çekilme durumunu ifade etmektedir.

Direnme; bireylerin önüne çıkan herhangi bir engeli aşmak üzere ısrarcı davranması ve çabalarını arttırma eylemlerine denir.

Uzlaşma; engel konulan amacın çevresinde dolaşarak ulaşma eylemine denmektedir.

Sonuç olarak bireylerin, hedeflerine ulaşmaya çalışırken önlerine çıkan her engelde saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz eylemleri kullanabildiği gibi uzlaşma ve direnme gibi

pozitif savunma mekanizmaları da kullanabilmektedir (Şahal, 2005: 73).

3.1.7.1.2. Gerilim Tepkileri

İş tatmininin meydana getirdiği hayal kırıklığı saldırgan davranışlarla dışa vurulamayıp bireylerin içine attıkları bir durum yani strese yol açarak gerilim tepkileri vermesine sebep olmaktadır. Kısa dönem şeklinde gerçekleşen akut gerilimle normal karşılanabilmektedir. Örgütlerde kısa dönemli akut gerilimleri istenilen bir durumdur çünkü kontrollü gerilim bireyde verimlilik ve motivasyon artışına yardımcı olmaktadır. Bunu yanında kronik gerilimler organizmalarda 3 evre şeklinde kendilerini göstermektedirler. Gerilim karşısında gücün devreye girdiği alarm tepkisi evresi, gerginliğin devam ettiği süreç içerisinde fiziksel olarak rahatsızlıkların çıktığı evre olan direnme evresi ve son olarak gerilime adapte olamayan organizmanın gerilimi sürdürerek kritik bir duruma girilen bitkinlik evresi olarak açıklanmaktadır (Üçüncü, 2016: 29).

3.1.7.1.3. Stres

Stres bireylerin yaşamları boyunca sürekli yaşamış olmalarına rağmen ifade edilmekte zorlanan bir kavramdır. Literatürde tahrik, endişe, baskı gibi kavramlarla tanımlanmasından dolayı ifade edilmekte zorlanılmasının nedeni olarak gösterilebilir. Yarkes ve Dodson'un performans ve stres arasındaki ilişkinin tespit edildiği çalışmada, stresin orta seviyede olması durumunda canlılar yüksek performans gösterdikleri, stresin az ya da çok fazla olması durumunda performansın düştüğü sonucuna varılmıştır. Performansı olumlu etkileyen orta düzey strese olumlu stres de denilmektedir. Stres bilimsel olarak bir olumsuzluğu ifade etmediği gibi günlük yaşantıda bireyler bu kavramı hayatı zorlaştıran, verimliliği olumsuz etkileyen ve sağlığı olumsuz etkileyen bir durum olarak ifade edebilmektedirler (Şahal, 2005: 75).

3.1.7.2. Örgütsel Sonuçlar

İş tatminsizliği, tatmin olamayan bireylerde yaratmış olduğu olumsuzlar, örgütsel açıdan da etkilediği gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilmektedir. Devamsızlık veya işe geç gelme, iş gücü devri, yabancılaşma, verimlilik, sağlık ve iş kazaları örgütsel sonuçlar olarak ifade edilebilmektedir.

3.1.7.2.1. Devamsızlık veya İşe Geç Gelme

İş tatmini ve işe devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Kamu çalışanları arasında yapılan bir araştırmada önemli bir işte çalıştığına inanan bireylerin, önemli bir işte çalışmadıklarına inanan bireylere oranla daha az devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında daha fazla iş seçeneğinin olduğunu bilen bireyler, tatminsiz bir bireye göre daha fazla devamsızlık yapmaktadır. Ancak alternatifinin az olduğunu bilen birey tatmin olan bireyle aynı devamsızlık oranına sahip olduğu belirtilmiştir (Danacı, 2019: 52).

İşe devamsızlığı en aza indirecek tedbirler şöyledir (Eren, 2001: 274):

- Yapılan çalışmalarda kişisel nitelikleri ile yapılan işe karşı hoşnut olmayan, çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmayan ve yalnız kalmayı tercih eden bireylerin, tatminsizlik yaşadıkları bundan dolayı devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Bu tür devamsızlığın engellenmesi oldukça zordur.
- Psikolojik olarak yorgunluk yaratan, sinirsel olarak yıpranmalara ve tekdüzeliğe sebep olan bazı işlerin olmasından dolayı bireyler devamsızlık yapabilmektedir. Bu gibi devamsızlıkların engellenmesi için sıcaklık, havalandırma ve aydınlatma gibi çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile devamsızlıkların azaltılması sağlanabilmektedir.

3.1.7.2.2. İş Gücü Devri

İş gücü devri, iş görenlerin örgütte çalışmaya başlamasından sonra nedensiz bir şekilde işten ayrılması veya uzaklaştırılması şeklinde ifade edilmektedir. Tecrübe ve uzmanlık gerektiren işlerde iş gücü devrinin yaşanması istenilen bir durum değildir. Çünkü örgütler iş gücünün belirli seviyeler gelmesi için belirli zaman ve çalışanların niteliklerini iyileştirmek adına bir takım harcama içine girmektedirler. Tatmin ve iş gücü devri örgüte göre değişiklik gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalarda, iş tatmini yaşayan bireylerin, iş tatmini yaşamayan bireylere göre iş değiştirmek için herhangi bir arayışa girmedikleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak düşük tatmin düzeyi yüksek iş gücü devrine ve örgütlerde performans kaybına neden olmaktadır (Karabıyık, 2019: 45-46).

3.1.7.2.3. Yabancılaşma

Yeteneklerini kullanamayan ve yaptıkları işten zevk alamayan bireyler iş tatmini yaşayamamaktadır. Yaşanılan tatmin sonucunda bireylerde ruhen ve fiziksel olarak sağlığının etkilendiği görülmektedir. Bireyin içinde bulunduğu bu durum onun yabancılaşmasına ve işi bırakma düşüncesine sevk edebilmektedir. Bu durum üzerine yapılan çalışmalarda iş tatminsizliğinin, bireylerde yabancılaşma ve ruhsal olarak yaşadıkları sıkıntıların bedensel sorunlara yol açtığı bir hastalık olan psikosomatik rahatsızlıklarla anlamlı bir ilişki içinde olduklarını tespit etmiştir. Tatminsizlik ve yabancılaşma belirleyici arasında benzerlik oranı oldukça fazladır. Örgütsel iletişim, liderlik yapısı, bürokrasi, çalışanın yönetime katılması, çalışma imkânları, denetim, yönetim, terfi olanakları vb. pek çok faktörden dolayı bireyler örgütlerinde iş tatminsizliği ve yabancılaşma yaşanmaktadır. Sonuç olarak tatminsizlik ve yabancılaşmadan kaynaklanan iş devamsızlığı, iş gücü devri, kaytarma gibi psikosomatik ve fiziksel hastalıklar çıkmaktadır (Turan ve Parsak, 2011: 7).

3.1.7.2.4. Verimlilik

Örgütlerde verimlilik arttırılması için teknolojiyi takip etmek, mesleğe yönelik çalışmalar ile bilgi ve becerilerin arttırılmasına gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Yöntemlerin içinde en etkili olanı ise iş görenlerin faaliyetlerinin arttırılmasıdır. Bu doğrultuda iş görenlerin ortaklaşa veya bireysel olarak faaliyetlerinin arttırılması maddi ve manevi nedenlerle sağlanmalıdır. Bu konu hakkında farklı zamanlarda yapılmış olan çalışmalarda iş tatmini ve verimlilik arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İş tatmininin, verimlilik artışıyla sağlanmış gibi görülse de tek başına bunu açıklamak mümkün değildir. Verimliliğin arttırılmasında etki eden etmenler arasında teknolojinin takip edilmesi, iş yeri koşulları, rahatlık, bireylerin psikolojik etmenleri bulunmaktadır (Emre, 2016: 19).

3.1.7.2.5. Sağlık

İş tatmini hakkında yapılan çalışmalarda yüksek iş tatmini yaşayan bireylerin yaşamlarını daha olumlu algıladıkları, sonuç olarak hem fiziksel hem psikolojik anlamda daha sağlıklı oldukları tespit edilmiştir. Bireylerin tatminsizlik düzeylerinin artmasıyla psikolojik ve fizyolojik deformasyon sonucu belirli rahatsızlıkların çıktığı yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Stresten dolayı meydana gelen mide ve kalp rahatsızlıkları,

kolesterolde gözlemlenen değişmeler vb. gibi rahatsızlıkların olması bireylerin yaşadıkları tatminsizlikle bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Karabıyık, 2019: 47).

3.1.7.2.6. İş Kazaları

Beklenmeyen şekilde oluşan maddi veya manevi zararlar bırakan olaylar biçiminde tanımlanabilen kazalara örgütte çokça rastlanabilmektedir. Bireyler örgütlerde yaşadıkları gerginliğin sonucunda meydana gelen dikkat eksikliği ile belirli hatalar yapabilmektedir. Bu hatalar bireylerin kendisine zarar veren türde olabildiği gibi aynı zamanda örgütte de hasara neden olabilmektedir. Bu hasarlar örgütte verimlilik eksikliğine neden olabilmektedir. İş kazaları genelde fiziksel şartlar, iş gerekliliği ve bireysel etmenlerden dolayı meydana gelebilmektedir. Bireyler üzerinde iş yükünün fazla olmasından kaynaklanan psikolojik yük bireyin dikkatsiz olmasına sonuç olarak iş kazası yapmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalarda tatminsizlik ve iş kazaları çift yönlü bir ilişkiye sahiptir. İş tatminsizliği, iş kazalarını arttırabildiği gibi bunun yanında riski yüksek işte çalışan bireylerin riskten etkilenmesinden dolayı tatminsizliğe de neden olabilmektedir (Silah, 2001: 211).

3.1.7.3. Psikolojik Sonuçlar

Bu kısımda iş tatmininin veya iş tatminsizliğinde ortaya çıkan psikolojik sonuçlar saldırgan, geriye dönüş, yinelenmek istenen sabit davranışlar ve işi oluruna bırakma davranışları olarak incelenecektir.

3.1.7.3.1. Saldırgan Davranışlar

İş tatminsizliği yaşayan bireylerin, örgütteki diğer üyelerle daha fazla kavga halinde oldukları gözlemlenmiştir (Başaran, 2000: 221).

Saldırgan davranışlar, fiziksel veya sözlü tahrik durumlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birey, çalıştığı ortamda tatminsizlik yaşamasının sonucu olarak negatif duyguları biriktirmekte ve bunları saldırgan davranışlarla ortaya çıkaracaktır. Bazen bu şekilde şiddetli davranışlar, bireyleri bu davranışa iten kişi ve nesnelere yapılabildiği gibi durumların içerisinde bulunmayan kişi veya nesnelere de yöneltilebilmektedir (Terekli, 2010: 80). Örgütte çalışan bireyin evde eşiyle tartışıp evdeki durumu işe yansıtarak iş arkadaşlarından herhangi birisiyle kavga etmesi şeklinde örnek gösterilebilir (Akyüz, 2015: 68).

İşe devamsızlık, geçimsiz olma, sendikalara yapılan üyelik, araç-gereç ve malzemenin bozulması, yönetimden şikâyet etme en fazla görülen saldırganlık durumları arasında yer alır (Öz, 2006: 62). Tatminsizlik durumunda meydana gelen bu olumsuz davranışlar bireylerin davranışlarını ve inançlarını da etkilemektedir. Bu gibi durumlarda bireylere haksız olduklarını anlatmak çok güç bir durum olabilmektedir (Odabaş, 2004: 33).

Yöneticilerin örgütlerdeki tatminsizliğe karşı alması gereken tepki ise, ceza yaptırımı, disiplin kontrolünün yapılması ve sıkılaştırılması, sendikal hakları, kanun-yönetmeliklerinden güç olması şeklinde olmalıdır (Eren, 2001: 251).

3.1.7.3.2. Geriye Dönüş Davranışları

Psikolojik olarak yaşanan tatminsizlik durumu geriye dönük davranışların da ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yetersi ve işlevsiz olma duygusu, stres durumlarının uzun dönemli yaşanmasının ardından ortaya çıkmakta bireyleri de umutsuzluk ve depresyona itebilmektedir. Oluşan döngünün bu şekilde kötü olması bireylerin enerjisiz ve işlerini yapacak güçlerinin kalmamasına yol açmaktadır. İntihar, dedikodu, dini işlere fazla bağlanma, kadınlarda ağlama ve erkeklerdeki agresif davranışlar geriye dönüş davranışlarında en sık gözlemlenen durum olarak belirtilmektedir. Bireylerde çocukça davranışların sergilenmesi ise geriye dönüş davranışlarında en sık rastlanan durumdur (Davran, 2014: 62).

3.1.7.3.3. Yinelenmek İstenen Sabit Davranışlar

Bireyler çalıştıkları örgütlerdeki alışkanlıklarından (araç-gereç, alışkanlık ve yöntem vb.) vazgeçmek istemeyebilirler. Örgütte yaşanan ani değişikler bireylerde panikleme ve şok hali gibi psikolojik durumların yaşanmasına yol açabilir ve kendilerine savunma içgüdülerinin devreye geçmesine yol açabilmektedir. Bu sonuçların olmasının nedeni bireylerin psikolojik tatminsizlik yaşamalarından kaynaklanmaktadır ve tatminsizliğin giderildiği örgütlerde bireyler değişime daha az direnç göstererek kabullenme eğilimi göstermektedirler (Öz, 2006: 62).

3.1.7.3.4. İşi Oluruna Bırakma Davranışı

İşi oluruna bırakma davranışı psikolojik tatminsizlik yaşayan bireylerde görülen diğer bir davranıştır. Hevesi kırılan ve umutsuzluk içindeki bireyler olaylara mücadeleci olmayarak kendilerini hayatın akışına bırakabilmektedirler (Davran, 2014: 63). Emekli

olmak için bekleyen bazı bireyler mücadeleci ruhlarını kaybeden insanlardır (Akyüz, 2015: 70). Bu şekilde moralsiz çalışan bireyler örgütteki diğer üyelerin de moral seviyelerini düşürebilmektedirler (Öz, 2006: 63).

3.1.7.4. Fiziksel Sonuçlar

Bireylerin iş tatminsizliği yaşamaları psikolojik sorunlara yol açtığı gibi bunun yanında mide hastalıkları, sancılar, kas ağrıları gibi fiziksel sorunlarda görülebilmektedir (Başaran, 2000: 221).

Örgütte çalışan bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının iş tatmini arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli bir örgütte çalışan bireylerde tatminsizlik gözlenmekte ve bu tatminsizlik ise fiziksel ve zihinsel davranışlarda bozulmalara sebep olmaktadır. Bireylerin beklentilerinin karşılanamaması durumunda iş tatminsizliği meydana gelmekte ve iş tatminsizliği duygusal- sinirsel bozukluklara sebep olmakla beraber uykusuzluk, ruhsal çöküntü, iştahsızlık ve hayal kırıklığına da yol açmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliği bireylerin yaşamlarını bir kısır döngü şeklinde yaşamalarına neden olmaktadır (Kök, 2006: 296).

Bireylerin sağlıkları hakkındaki düşünceleri iş tatminlerinin oluşmasında önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bireylerin sağlık durumları ile ilgili olumlu düşünceler sahip olmaları iş tatminini de olumlu etkileyebileceği gibi sağlık durumları hakkında olumsuz düşünen bireyler de ise iş tatmininin azalmasına yol açabilmektedir. Bireylerin zihin sağlıklarını koruyabilmeleri yapılan işin yeteneklerini kullanabilme imkanı sağlayan bir iş olmasından geçmektedir. Çünkü tatminsizliğe sebep olan işlerin zihinsel ve fiziksel yorgunluk hissettirmesi gösterilebilmektedir. Bundan dolayı tatminsizlik yaşayan bireyler için tatiller, hobiler, iş dışı sosyal aktivitelerin olması oldukça önem kazanmaktadır (Öztekin, 2008: 55).

3.1.8. İş Tatmini Arttırma Yolları

Rotasyon, iş görenlerin yer değiştirmesi, farklı zamanda farklı işlerin yapılması ile tekdüzelik ve işten kaytarmanın önüne geçilmesi sağlanan uygulamadır. Tekdüzeliği önlemek amacıyla farklı işlerde çalıştırmakta olan iş görenler rotasyonun uygulanmasıyla birlikte başka işlerde uzmanlaşarak ve devamsızlıktan oluşan ikame sorunlarının da önüne geçen bir uygulama olmasından dolayı örgütlerde sıkça kullanılmaktadır (Eren, 2001: 258).

3.1.8.1. İş Zenginleştirme

İş görenlerin, işlerini en başından sonuna kadar dikey yöne doğru kullanarak sonlandırmasıdır. İş zenginleştirmesiyle iş planlamasını ve kararlarının alınmasında imkan tanınan iş görenler, plan yapma sorumluluğu ve gelişim imkanı bularak başarısını arttıracaktır (Kaldırımcı, 2019: 39).

3.1.8.2. İş Genişletme

İş genişletme, gün içerisindeki süreçlerin attırılmasıyla yorgunluk, sıkılmak, işinin önemli olmadığını düşünmek ve güvensizlik gibi olumsuz çıktıların azaltılması uygulamasıdır. Örgütteki yöneticiler, iş görenlerin görev planlamasının yapılmasının yanında yapılan işin gruplara ayrılarak kendi içlerinde iş paylaşımı ve dönüşüm sağlanması şeklinde gerçekleştirilmesini isteyebilmektedir. Bu tür istekler grup arasındaki iletişimi arttırdığından, sosyalleşmenin geliştirilmesi ve iş süresinin daha etkin kullanılmasının sağlanmasıyla iş görenlerin tatmin olma seviyesini arttırmaktadır (Eren, 2001: 258).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GRUP SARGINLIĞININ SOSYAL KAYTARMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK GERÇEKLEŞTİRİLMİŞ ARAŞTIRMA VE BULGULARI

4.1. Araştırma

Çalışmanın bu kısmında grup sargınlığının sosyal kaytarma ve iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek için yapılan araştırmaların bilgileri, amaç ve önemi, hipotezleri, yöntemi, elde edilen verilerin analizleri bulunmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Lojistik sektörü her ülke gibi Türkiye'de de bulunduğu konum ve pazar potansiyelinin büyük olmasından dolayı oldukça önemli bir yere sahiptir. Lojistik sektöründeki hızlı gelişim, sektör içerisindeki büyümenin her yıl daha fazla olmasına ve Türkiye'nin ekonomik açıdan hedeflediği ekonomik güce ulaşmada temel etmenlerden biri haline gelmiştir. Türkiye'deki lojistik sektörü konumu, insan kaynağı, lojistik altyapısı ve uygun maliyeti ile pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacak düzeydedir. Lojistikte bölgesel bir güç olmanın sağlanması ve maliyetin düşürülerek rekabetin arttırılması lojistik sektörünün en büyük amaçları arasında yer almaktadır. Bunun yanında ulaştırma, depolama, gümrükleme gibi alt maliyetlerin göz önünde bulundurulmasıyla birlikte hasarsız- hızlı teslim ve müşteri memnuniyetinin artırılması hedefler arasındadır. Bu hedeflere ulaşılmasında insan kaynağı oldukça önemli bir yere sahiptir.

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için geleceklerini sağlam temeller üzerine kurmaları gerekmektedir. Bu durum ile örgütlerde yönetim anlayışlarında yeniliklerin benimsenmesi, günümüz koşullarına uyum sağlanması ve yeniden şekillenme önemli hale gelmektedir. Hedeflerine ulaşmak için gelişim ve büyüme gösteren örgütler bunu örgüt- işgören ilişkisinin bağlılık ve uyumluluk içerisinde

olmasının sağlanması, hedeflerin işgörenler tarafından benimsenmesi, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların önünde tutulması ile gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirebilmektedir.

Örgütlerde yönetimsel veya grup arkadaşlarından kaynaklanan bir takım olumsuzlukların oluşması, bireylerin performans düşüklüğüne ve sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine neden olabilmektedir. Örgütlerde istenmeyen bir davranış olan sosyal kaytarma davranışının azaltılması veya ortadan kaldırılabilmesi için işgörenlerin örgüte veya üye oldukları gruplara bağlanmalarının yolları aranabilmektedir. Dolayısıyla lojistik sektör çalışanlarının da örgüt içerisinde bulunan gruplardaki sargınlık algısı düzeyi, iş tatminini ve ortaya çıkabilecek sosyal kaytarma davranışına etki edebileceğini söylemek mümkündür.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın temel amacı, lojistik sektör çalışanlarının grup sargınlık düzeylerinin, sosyal kaytarma davranışları ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde grup sargınlığının, sosyal kaytarma davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Araştırmada bulunan değişkenlerin konu ve sektörde daha önce çalışılmamış olmasından dolayı önem taşıdığı ve literatüre mütevazı bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

4.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, konu ve uygulama kapsamında zaman, imkan ve maliyetler bakımından bir takım kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konu açısından kapsamını; grup sargınlığının, sosyal kaytarma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Uygulama açısından araştırma, Çanakkale ili ve çevresinde faaliyet gösteren lojistik sektöründeki çalışanları kapsamaktadır. Araştırma sonuçları herhangi bir genellemeye tabi tutulmamaktadır. Araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki lojistik sektörüne ait sonuçlardır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

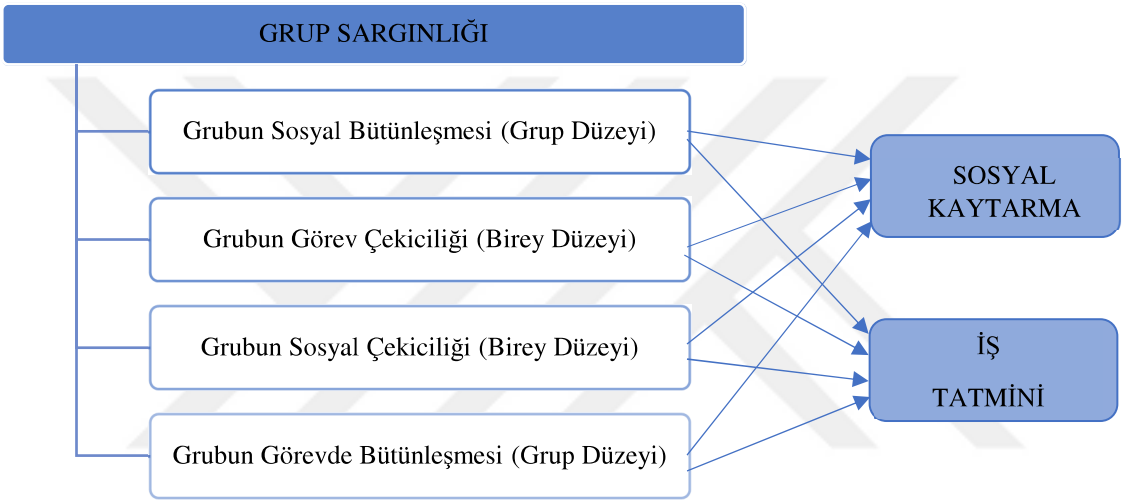
Araştırmada gereksinim duyulan verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, amaç ve model doğrultusunda, literatürden elde edilen ölçekler gerçekleştirilen bir pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla test edilmiş; nihai uygulama öncesinde anket formu üzerinde gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenler, örneklem ve uygulanan istatistiksel

yöntemler ile ilgili bilgiler aşağıda sırasıyla verilmektedir.

4.1.3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada tanımlayıcı model kullanılmıştır. Bu modele göre; ele alınan temel değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken (grup sargınlığı) ile bağımlı değişkenler (sosyal kaytarma, iş tatmini) arasında bir ilişki bulunduğu varsayılmıştır.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



4.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları

Araştırmaya katılan çalışanların anket formlarındaki ifadeleri gerçek durumu yansıtır ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı ve hazırlanan araştırma modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Grup sargınlığı çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H1a: Grup sargınlığının grubun sosyal bütünleşmesi boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H1b: Grup sargınlığının grubun görev çekiciliği boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H1c:Grup sargınlığının grubun sosyal çekiciliği boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H1d:Grup sargınlığının grubun görevde bütünleşmesi boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.

H_2: Grup sargınlığı çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H2a: Grup sargınlığının grubun sosyal bütünleşmesi boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H2b: Grup sargınlığının grubun görev çekiciliği bütünleşmesi boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H2c:Grup sargınlığının grubun sosyal çekiciliği boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

H2d:Grup sargınlığının grubun görevde bütünleşmesi boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

4.1.3.3.Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin grup sargınlıklarını, sosyal kaytarma davranışlarını ve iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik 3 ayrı ölçek bulunmaktadır.

Grup Sargınlığı Ölçeği, araştırmadaki katılımcıların grup sargınlığı seviyelerini belirlemek için Öcel ve Aydın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan, Carron ve Arkadaşlarının (1985,1987) geliştirdiği Grup Sargınlığı Ölçeği, Örgütsel Davranış alanında görev yapan uzman kişilerden onay alınmış ve örgüt alanına uyarlanarak son haliyle kullanılmıştır. Grup Sargınlığı Ölçeğinde 18 madde ve dört sargınlık boyutu bulunmaktadır. "Grubun Sosyal Bütünleşmesi" boyutu 7 maddeden, "Grubun Görev Çekiciliği" boyutu 4 maddeden, "Grubun Sosyal Çekiciliği" boyutu 5 maddeden "Grubun Görevde Bütünleşmesi" boyutu ise 2 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 1,2,3,4,6,7,8,11,13,14,17,18. maddeleri ters maddelerdir ve analiz için gerekli düzenlemeler yapılarak kullanılmıştır.

Sosyal Kaytarma Ölçeği**,** katılımcıların sosyal kaytarma davranış düzeylerinin belirlenmesinde Liden ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiş, Ilgın (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan Sosyal Kaytarma Ölçeği kullanılmıştır. Sosyal Kaytarma Ölçeği 13 maddeden oluşan ve katılımcılara yöneltilen soruların "1-Kesinlikle Katılmıyorum" ve

"5-Kesinlikle Katılıyorum" arasında puanlandırma yaptığı likert tipi bir ölçektir. Sosyal kaytarma ölçeğinde bulunan 2. ve 13. maddeler ters maddeler olup doğru verilere ulaşılmasında gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

İş Tatmini Ölçeği**,** katılımcıların genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldman'ın (1975) geliştirdiği, Basım ve Şeşen (2009b) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 4.1 anket formunda yer alan 3 ölçeğin, boyutlarını ve boyutlardaki değişken sayılarını göstermektedir.

Tablo 4.1. Ölçeklerdeki Boyutlar ve Değişken Sayıları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Grup Sargınlığı	Grubun Sosyal Bütünleşmesi	7
	Grubun Görev Çekiciliği	4
	Grubun Sosyal Çekiciliği	5
	Grubun Görevde Bütünleşmesi	2
Sosyal Kaytarma		13
İş Tatmini		5

4.1.3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma; zaman, maliyet, ulaşılabilirlik, imkânlar vb. kısıtlardan dolayı, Çanakkale ili sınırları içerisinde hizmet veren bir lojistik şirketinde gerçekleştirilmiştir. Şirketten alınan araştırma izni çerçevesinde; araştırma farklı unvanlara sahip çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, kolayda örnekleme yöntemi ile firmaya teslim edilen toplam 250 adet anket formundan geriye dönen 222 adet (%88.8) formun 198 adedi (%79,2) değerlendirmeye alınmıştır.

4.1.3.5. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analizinde belirli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi, "SPSS 24.0 for Windows" ve "Lisrel 8.80" paket programları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle örneklemi açıklayan değerlerin, diğer üyelerin değerlerinden oldukça sapmış olan, araştırmacı

gözüyle şüpheli yaklaşılan değerler uç değer analizi çerçevesinde çıkarılmıştır (Koğar, 2010: 18). Uç değer analizi çerçevesinde şüpheli yaklaşılan 4 değer analiz kapsamında çıkarılmış, uygulanan 202 anketten geriye kalan 198 anket ile araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Her bir ölçeğin genel ve ayrıca alt ölçeklerin (faktörlerin) iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) hesaplanarak, güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte araştırma modelinde ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon analizi (karşılıklı ilişki analizi) kullanılmıştır. Araştırma modelinde ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde uygulanan anket formundan elde edilen veriler doğrultusunda örnekleme dair bilgiler, ölçeklerin güvenilirlik analizleri ve hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen analizler detaylı biçimde aktarılmaktadır.

4.1.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan lojistik sektörü çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	36	18,2	18,2	18,2
Erkek	162	81,8	81,8	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Cinsiyet sorusuna ilişkin cevap veren 198 çalışanın % 18'i kadın; %81'i erkektir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekâr	63	31,8	31,8	31,8
Evli	127	64,1	64,1	96,0
Diğer	7	3,5	3,5	99,5
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Medeni durum sorusuna cevap veren 198 çalışanın % 32'si bekar; %64'ü evlidir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20'den az	2	1,0	1,0	1,0
20-29 arası	37	18,7	18,7	19,7
30-39 arası	85	42,9	42,9	62,6
40-49 arası	61	30,8	30,8	93,4
50 ve üzeri	13	6,6	6,6	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Yaş durumu sorusuna cevap veren 198 çalışanın %1'inin 20'den az yaş grubunda olduğu; 18'inin 20-29 arası yaş grubunda olduğu; %43'ünün 30-39 arası yaş grubunda olduğu; %30,8 'inin 40-49 yaş arası yaş grubunda olduğu; %6'sının ise 50 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	30	15,2	15,2	15,2
Lise	88	44,4	44,4	59,6
Ön Lisans	57	28,8	28,8	88,4

Lisans	22	11,1	11,1	99,5
Lisansüstü	1	,5	,5	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Eğitim düzeyi sorusuna cevap veren 198 çalışanın % 15'i İlköğretim; %44'ü lise; %28'i ön lisans; %11'i lisans; %1'i lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir. Çalışanların önemli bir bölümünün lise mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Maddi Gelir Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı

Maddi Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
500-1500 TL	3	1,5	1,5	1,5
1501-2500 TL	43	21,7	21,7	23,2
2501- 3500 TL	81	40,9	40,9	64,1
3501 TL ve Üzeri	69	34,8	34,8	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Maddi gelir düzeyi sorusuna cevap veren 198 çalışanın % 1,5'i 500-1500 TL; %21'i 1501-2500 TL ; % 50'si 2501-3501 TL; %34'ü 3501 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1' Yıldan Az	17	8,6	8,6	8,6
1-5 Yıl	78	39,4	39,4	48,0
6-10 Yıl	45	22,7	22,7	70,7
11-15 Yıl	52	26,3	26,3	97,0

16 Yıl ve Üzeri	6	3,0	3,0	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Toplam çalışma süresine ilişkin soruya cevap veren 198 çalışanın % 8'i 1'yıldan az; % 39'u 1-5 yıl; % 22'si 6-10 yıl; % 26'sı 11-15 yıl; %3'ü 16 yıl ve üzeri gibi bir süredir aynı yerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Çalışma Grubuna İlişkin Frekans Dağılımı

Çalışma Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-10 Kişi	126	63,6	63,6	63,6
11-20 Kişi	50	25,3	25,3	88,9
21-30 Kişi	12	6,1	6,1	94,9
31-40 Kişi	6	3,0	3,0	98,0
41 ve Üzeri Kişi	4	2,0	2,0	100,0
Toplam	198	100,0	100,0	
Cevap Vermeyen	0	0		
Toplam	198	100,0		

Çalışma grubunun kaç kişiden oluştuğuna dair soruya cevap veren 198 çalışanın % 63'ü 1-10 kişi; %25'i 11-20 kişi; %6'sı 21-30 kişi; %3'ü 31-40 kişi; %2'si 41 ve üzeri kişi ile aynı grup içinde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.8. Katılımcıların Unvan Durumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mavi Yaka	144	72,7	79,6	79,6
Beyaz Yaka	37	18,7	20,4	100,0
Toplam	181	91,4	100,0	
Cevap Vermeyen	17	8,6		
Toplam	198	100,0		

Araştırmaya katılan 198 çalışandan %8'inin "unvan" sorusunu cevaplandırmadığı görülmektedir. Cevap veren 198 çalışanın %79'u mavi yaka; %20'sinin beyaz yaka çalışandan oluştuğu ve çalışanların önemli bir bölümünün mavi yaka çalışan olduğu görülmektedir.

4.1.4.2. Güvenirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Grup sargınlığı, sosyal kaytarma ve iş tatmini değişkenlerine ait veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizine sokulmuş ve varimaks döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) tablo 4.10.'da verilmektedir.

Tablo 4.9. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlet Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Grup Sargınlığı	,646	257,692	,000	,645
Sosyal Kaytarma	,875	783,478	,000	,873
İş Tatmini	,816	337,918	,000	,811

KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli gözüktüğü; Barlett testi sonuçlarının ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu açıklamaktadır (Kanten, 2012: 207). Literatürde genel olarak kabul edilen Cronbach's Alpha değer aralığı (0.60< Cronbach's Alpha <0.80) ise elde edilen değer oldukça güvenilir olarak kabul edilmektedir. Analizler sonucunda elde edilen veri (0.80< Cronbach's Alpha <1.00) aralığında ise yüksek güvenilirlikte olarak kabul edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Grup sargınlığı, sosyal kaytarma ve iş tatmini ölçeklerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan maddeler analiz kapsamından çıkarılmıştır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör çözümleri sonucunda; ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları değerlendirilebilir. Faktör analizleri sonucunda oluşan faktörler, faktör yükleri, değişken ortalamaları, faktör (boyut)

ortalamaları, açıklanan varyanslar ve hesaplanan iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla özet olarak sunulmaktadır.

4.1.4.2.1. Grup Sargınlığı Ölçeği

Grup sargınlığı ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda, 2 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %44'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör grubun sosyal bütünleşmesi-çekiciliğinin açıkladığı varyans oranı 23,133; ikinci faktör grubun görev çekiciliğinin açıkladığı varyans oranı ise 21,629'dur.

Tablo 4.10. Grup Sargınlığı Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Değişken Kodu	Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği	Grubun Görev Çekiciliği
A3	,553	
A9	,662	
A10	,510	
A11	,518	
A15	,683	
A18	,557	
A4		,658
A6		,735
A8		,735
İç Tutarlılık Katsayısılar (Cronbach's Alpha)	,627	,621
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,645	
Açıklanan Varyanslar	23,133	21,629

Faktör analizi sonucunda, öngörülenden farklı olarak yeni bir faktör oluşturan, çapraz yüklenme eğilimi gösteren ve faktör yükü 0.50'in altında olan 9 madde (A1,A2,A5,A7,A12,A13,A14,A16,A17) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Grup sargınlığı ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11'de

verilmektedir.

Grubun sosyal çekiciliği boyutu altında yer alan "çalışma arkadaşlarım bu iş yerinde uyarıda bulunamazlar" biçiminde ifade edilen 18. maddenin grubun sosyal bütünleşmesi boyutu altında bulunması kültür bağlamında açıklanabilmektedir. Kültürümüzde eşit statüye sahip bireylerin görevleri ile ilgili birbirlerine eleştirmeleri veya uyarmaları alışılmış bir durum değildir. Bununla birlikte bu tür davranışların sergilenmesi çalışma arkadaşları tarafından itici bulunabilmektedir. Bundan dolayı katılımcıların çalışma arkadaşlarına olumlu veya olumsuz eleştirilerde bulunmaları, gruptaki arkadaşları tarafından amaç ve hedeflere ulaşılmasında söylenen yapıcı eleştiri olarak görülmekten ziyade kişisel olarak algılanabileceği gibi bireyin dışlanması da söz konusu olabilmektedir (Öcel ve Aydın, 2006: 29).

Grubun sosyal çekiciliği boyutunda bulunan "izinli olduğum zaman iş arkadaşlarımı özlemiyorum" şeklinde ifade edilen 3. maddenin grubun sosyal bütünleşmesi boyutunda bulunması bireyin yalnızlık kavramı ile açıklanabilmektedir. Peplau ve Perlman (1998:573) yalnızlığı, bireylerin yeterli seviyede sosyal ilişki içinde olamaması durumu şeklinde ifade etmektedirler. Yapılan çalışmalar (Goodwin vd., 2006:4) bireylerdeki yalnızlığın düşük yaşam ve iş doyumu, depresyon gibi değişkenlere bağlı olabileceğini ortaya koymaktadır. Jones ve arkadaşları (1982:682), yalnız bireylerin sosyal etkileşimlerinin eksik olduğu ve bu özelliklerin bireylerde yeni insanlarla yakın ilişki ve bağ kurmasını engellediğini belirtmişlerdir. Yalnızlık kavramı ile ilgili bir etmen olarak görülen sosyal bağlılıkla yani bireylerin bulunduğu grupta bağlılığın olmaması durumunda yalnızlık yaratabilecekleri ve bunun ancak gruplarda bağlılığın sağlanarak engellenebileceğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak kültür tartışmaları devam etmekle birlikte Türkiye, aile bağlarının ve toplumsal ilişkilerin kuvvetli olduğu, yakın ilişkilerin önem arz ettiği kolektivist bir kültür olarak bilinmektedir (Özdemir ve İlhan, 2012:163). Toplumumuzda bulunan gruplarda bireysel çıkarlara ulaşmaktan ziyade ortak çabayla hareket edildiği, grup içindeki iletişim kuvvetli olduğu görülmektedir. Bundan dolayı toplumuzda bireylerin grup içine girdiklerinde bağlılığı hissetmesi ve iletişimin kuvvetli olduğunu görmesi durumunda olumsuz düşünce ve davranışlarını ortadan kaldırabilmektedir. Bununla birlikte orijinal ölçeğin (Carron vd., 1985:44) bireyci bir toplum olarak gösterilen Kanada'da geliştirildiği ve birey düzeyinde yer alan bu maddenin Türkiye'deki bir sektörde uygulanması sonucunda katılımcılar tarafından bireysel değil de grup düzeyinde anlamlandırılması mümkündür.

Grubun sosyal çekiciliği boyutunda yer alan "çalışma arkadaşlarım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir" ifadesi bireylerin yaşamları boyunca tek başına yaşayamaması ve iletişim kurma gereksinimi ile bağlantılıdır. Grup olgusunun bireyler üzerinde verimliliğin artırılması, yarışma duygusunun pekişmesinin sağlanması, başkaları tarafından değerlendirilme düşüncesi ile davranışlarını buna göre belirlemesi gibi birçok duygunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bireyler bu duyguların yanında sosyal gereksinimlerini karşılamak, iletişim becerilerini geliştirmek için gruba ihtiyaç duyarlar (Duyan ve Gökçearslan, 2004:62-63). Bundan dolayı katılımcıların bu maddeyi grup içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi algısını ifade eden grubun sosyal bütünleşmesi boyutu altında yani grup düzeyinde algılamaları mümkün olabilmektedir.

Tablo 4.11. Grup Sargınlığı Ölçeği Değişken Ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği	A3	3,2828	1,17539	3,262
	A9	3,1818	1,15643	
	A10	3,0758	1,11716	
	A11	3,2576	1,04678	
	A15	3,2727	1,12035	
	A18	3,5000	1,00633	
Grubun Görev Çekiciliği	A4	3,0606	1,10668	3,152
	A6	3,3283	1,30921	
	A8	3,0657	1,27480	

4.1.4.2.2. Sosyal Kaytarma Ölçeği

Sosyal kaytarma ölçeğinde bulunan maddelere ait verilerin faktör analizine sokulması sonucu kalan maddeler toplam varyansın %46'sını açıklamaktadır. Sosyal kaytarma davranışı ölçeğinin ölçülmesinde kullanılan maddelerinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunun KMO ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO sonucu 0,875 olarak belirlenmiş ve KMO değerinin 0,60'ten büyük değer alması örneklem

büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12. Sosyal Kaytarma Ölçeği Faktör Yükleri

Değişken Kodu	Sosyal Kaytarma
B1	,668
B4	,515
B6	,770
B7	,768
B8	,671
B9	,745
B10	,733
B11	,592
B12	,757
B13	,578
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,873
Açıklanan Varyanslar	46,956

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50'in altında olan 3 madde (B2,B3,B5) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Sosyal kaytarma ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4.13'te verilmektedir.

Tablo 4.13. Sosyal Kaytarma Ölçeği Değişken Ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Sosyal Kaytarma	**B1**	2,6869	1,17630	2,812
	B4	2,8990	1,04706	
	B6	2,9242	1,22135	
	B7	2,8081	1,19794	

	B8	2,4192	1,06682	
	B9	3,0202	1,20051	
	B10	3,1869	1,19237	
	B11	2,8434	1,01298	
	B12	2,9293	1,22787	
	B13	2,4040	1,09377	

4.1.4.2.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeğinde bulunan maddelere ait verilerin faktör analizine sokulması sonucu kalan maddeler toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğinin ölçülmesinde kullanılan maddelerinin faktör analizi yapabilmek için uygunluğunun KMO ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO sonucu 0,816 olarak belirlenmiş ve KMO değerinin 0,60'ten büyük değer alması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.14. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

Değişken Kodu	İş Tatmini
C1	,614
C2	,743
C3	,767
C4	,822
C5	,847
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı	,811
Açıklanan Varyanslar	58,194

Faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0.50'in altında olan madde bulunmamaktadır. İş tatmini ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4.15'de verilmektedir.

Tablo 4.15. İş Tatmini Ölçeği Değişken Ortalamaları

Faktör	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
İş Tatmini	C1	3,3990	1,25742	3,683
	C2	3,8232	1,12384	
	C3	3,6162	1,14180	
	C4	3,8232	1,12384	
	C5	3,7525	1,03951	

4.1.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırma modelindeki ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin tespit edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kendi başına bir araştırma yöntemi olarak adlandıran Karl Joreskog tarafından geliştirilmiş bir analiz türüdür (Çapık, 2014: 196). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini tespit etmede kullanılan bir analiz yöntemidir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini gösteren çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. En yaygın kullanılan uyum değerleri; CFI (sınanan modelin karşılaştırmalı uyum indeksi), Ki-kare, SRMR (modelin gözlemlenen ve açıklanan kovaryansları arasındaki farkın ortalaması standardize edilmiş hataların ortalama değerlerinin karekökü), RMSEA (yaklaşık hataların karekökü), normalleştirilmemiş uyum indeksleri (Non-Normed Fit İndex/ Tucker-Lewis Index-NNFI) olarak değerlendirilmektedir (Acun, 2013: 79).

Tablo 4.16. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri Dağılımı

Değişkenler	x^2	d.f.	x^2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
Grup Sargınlığı	17,06	15	1,13	0,98	0,95	0,99	0,94	0,98	0,026
Sosyal Kaytarma	48,35	24	2,01	0,95	0,90	0,98	0,97	0,97	0,072
İş Tatmini	4,874	4	1,21	0,99	0,96	0,99	0,99	0,99	0,033

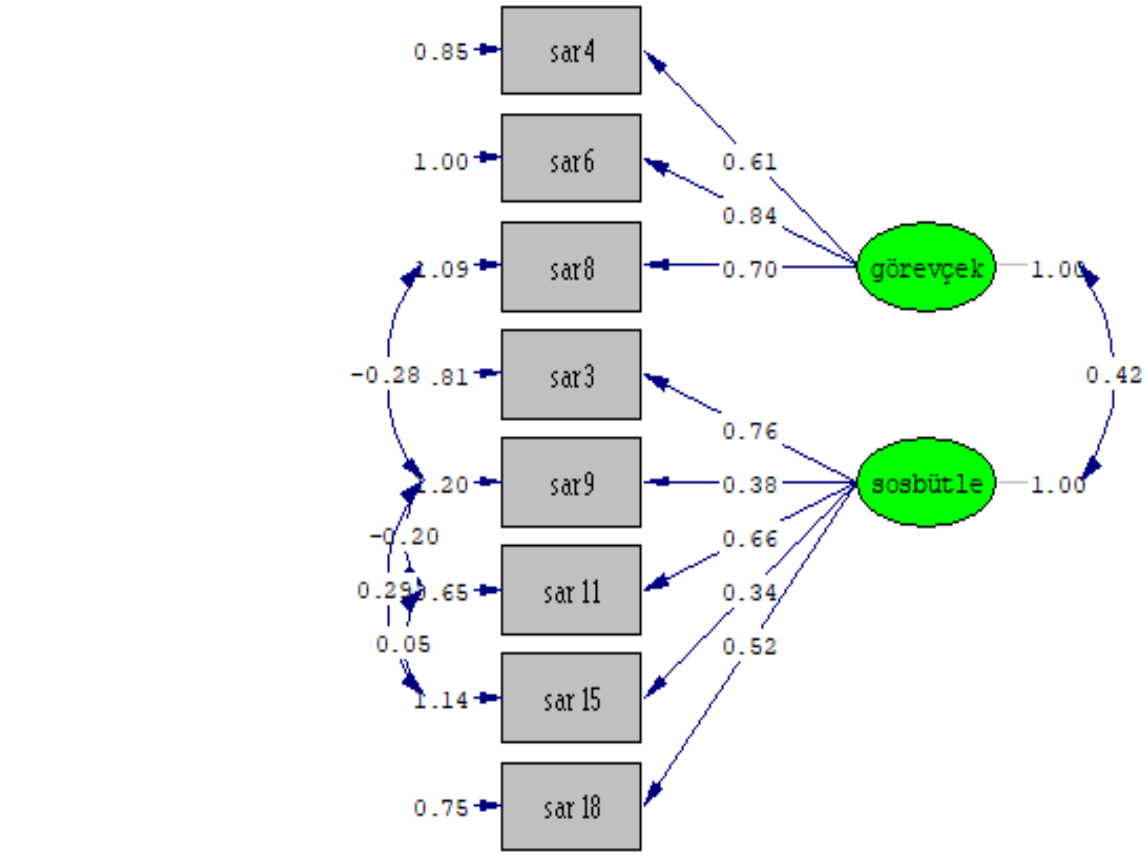
Tablo 4.16'da yer alan x^2/df, GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA değerlerinin grup sargınlığı, sosyal kaytarma ve iş tatmini ölçekleri için kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4.17. Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

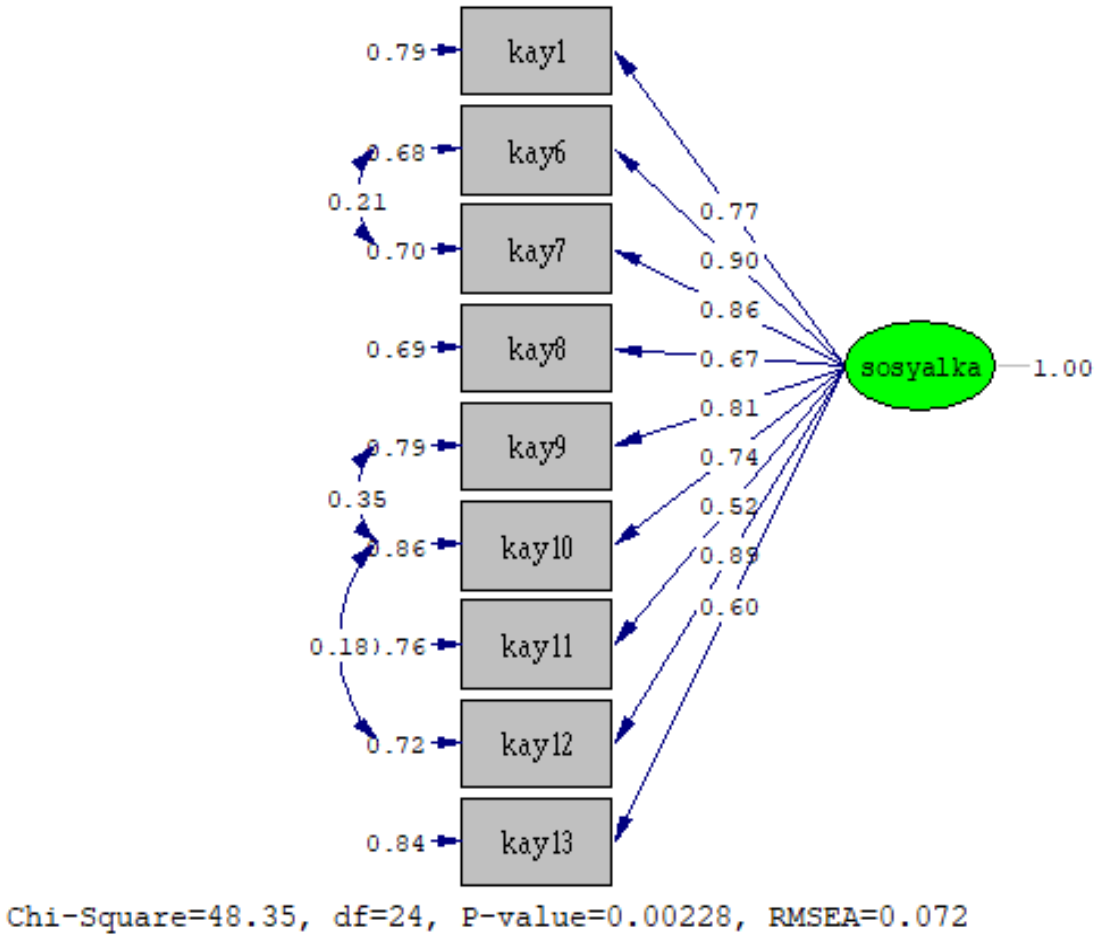
Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
x2/sd	$0 \leq \chi_2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi_2/sd \leq 3$
AGFI	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00	.85 ≤ AGFI ≤ .90
GFI	.95 ≤ GFI ≤ 1.00	.90 ≤ GFI ≤ 95
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .95
NNFI (TLI)	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95
RFI	.95 ≤ RFI ≤ 1.00	.90 ≤ RFI ≤ .95
IFI	.95 ≤ IFI ≤ 1.00	.90 ≤ IFI ≤ .95
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .08
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .10
PNFI	.95 ≤ PNFI ≤ 1.00	.50 ≤ PNFI ≤ .95
PGFI	.95 ≤ PNFI ≤ 1.00	.50 ≤ PNFI ≤ .95

Kaynak: İlhan, Mustafa; Çetin, Bayram (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5 (2), 31.

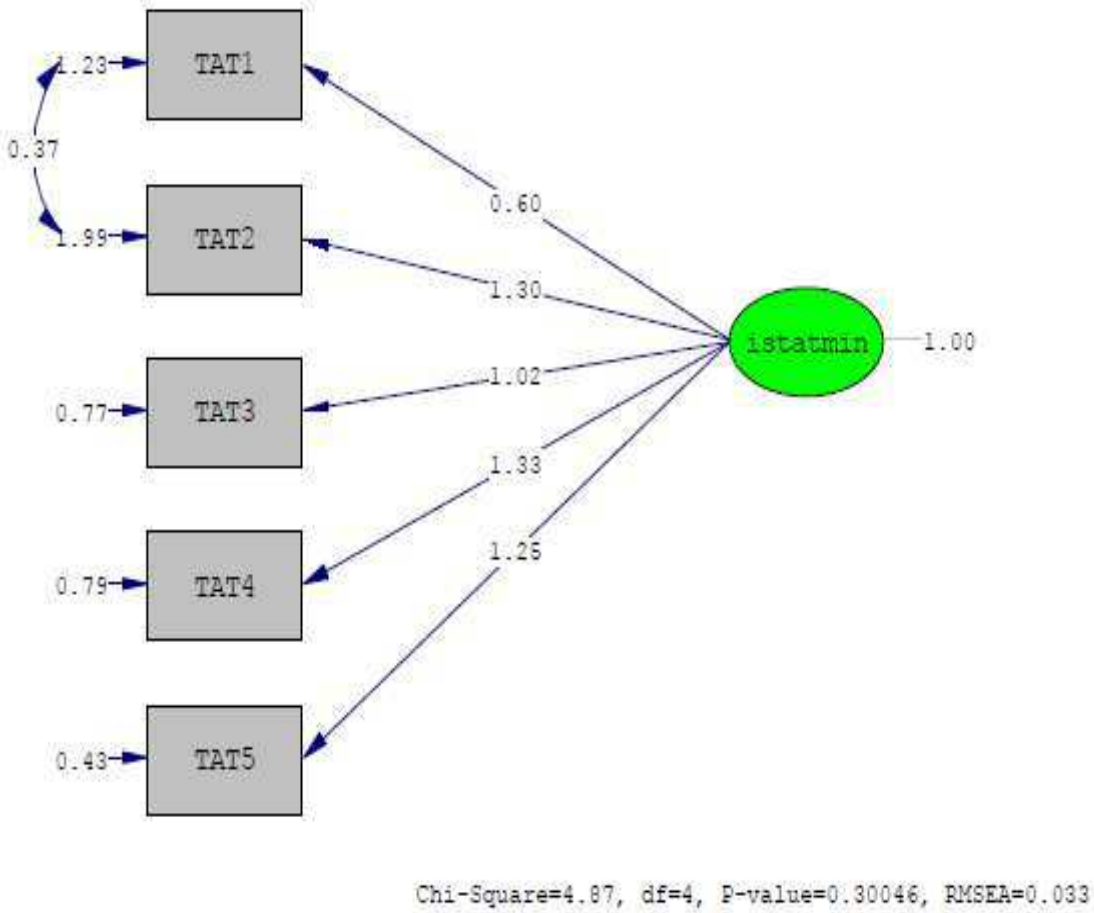
Şekil 4.2. Grup Sargınlığı Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 4.3. Sosyal Kaytarma Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 4.4. İş Tatmini Ölçeğinin Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi



4.1.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla; pearson kolerasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Bu değerlendirmelere ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.18. Grup Sargınlığı ve Alt Boyutları, Sosyal Kaytarma ve İş Tatminine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		Grup Sargınlığı	Grubun Sos. Büt- Sosyal Çek.	Grubun Görev Çek.	Sosyal Kaytarma	İş Tatmini
Grup Sargınlığı	*Pearson Correlation*	1	,857**	,690**	-,558**	,359**
	Sig.(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği	*Pearson Correlation*	,857**	1	,217**	-,465**	,349**
	Sig.(2-tailed)	,000		,002	,000	,000
Grubun Görev Çekiciliği	*Pearson Correlation*	,690**	,217**	1	-,403**	,190**
	Sig.(2-tailed)	,000	,002		,000	,007
Sosyal Kaytarma	*Pearson Correlation*	-,558**	-,465**	-,403**	1	-,176*
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		,013
İş Tatmini	*Pearson Correlation*	,359**	,349**	,190**	-,176*	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,007	,013	
****Kolerasyon 0,01 düzeyinde/ * 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**						

4.1.4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4.18'de araştırma kapsamında değerlendirilen grup sargınlığı (grubun sosyal bütünleşmesi-grubun sosyal çekiciliği, grubun görev çekiciliği) sosyal kaytarma ve iş tatmini boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Araştırmada grup sargınlığı ve alt boyutları ile sosyal kaytarma boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre; çalışanların grup sargınlığı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde (r=-,558; p<0,01) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların grup sargınlığının alt boyutu olan grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde (r=-,465; p<0,01) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların grup sargınlığının alt boyutu olan grubun görev çekiciliği ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde (r=-,403; p<0,01) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Grup sargınlığı ve alt boyutları ile iş tatmini boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların grup sargınlığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde (r=,359; p<0,01) anlamlı bir ilişki görülmüştür. Çalışanların grup sargınlığının alt boyutu olan grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde (r=,349; p<0,01) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların grup sargınlığının alt boyutu olan grubun görev çekiciliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde (r=,190; p<0,01) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.1.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizinin yardımıyla, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin var olup olmadığı test edilmiş bununla birlikte, hangi değişkenin diğerini ne oranda etkilediği gözlemlenememektedir. Bunun sonucunda korelasyon analizi bulgularının yardımıyla, araştırmada yer alan bağımsız değişkenin (grup sargınlığı) bağımlı değişkenleri olan sosyal kaytarma ve iş tatminini ne düzeyde etkilediğinin açıklanması önemlidir. Araştırmada korelasyon analizi sonucunda kabul edilen araştırma hipotezlerindeki ilişkilerin, bağımsız ve bağımlı değişkenler çerçevesinde regresyon analizi yardımıyla açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.19. Grup Sargınlığının Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi

Sosyal Kaytarma	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	5,216	,259		,000
Grup Sargınlığı	-,746	,079	-,558	,000
Sosyal Kaytarma= 5,216+-,746X_1 (X_1= Grup Sargınlığı) (F=88,767 R^2=,312)				

Tablo 4.19'daki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarındaki yaratılan değişkenliğin %31'i grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 88,767; p<0,001). Grup sargınlığı (β= -,558; p<0.01) çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle grup sargınlığı düzeyi arttıkça sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır. Bu doğrultuda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.20. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği) Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi

Sosyal Kaytarma	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	4,633	,252		,000
Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği	-,558	,076	-,465	,000
Sosyal Kaytarma= 4,633+-,558X_1 (X_1= Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği) (F=54,133 R^2=,216)				

Tablo 4.20'deki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarındaki yaratılan değişkenliğin %21'i grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 54,133; p<0,001). Grup sargınlığının grubun sosyal

bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği alt boyutu (β= -,465; p<0.01) çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle grup sargınlığının alt boyutu olan grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği düzeyi arttıkça sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır. Bu doğrultuda H_{1a} ve H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.21. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Görev Çekiciliği) Sosyal Kaytarma Boyutu Üzerindeki Etkisi

Sosyal Kaytarma	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	**3,882**	**,181**		**,000**
Grubun Görev Çekiciliği	-,340	,055	-,403	**,000**
Sosyal Kaytarma= 3,882+-,340X_1 (X_1 Grubun Görev Çekiciliği) (F=38,078 R^2=,163)				

Tablo 4.21'deki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarındaki yaratılan değişkenliğin %16'sı grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=38,078; p<0,001). Grup sargınlığının diğer bir boyutu olan grubun görev çekiciliği alt boyutu (β= -,403; p<0.01) çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle grup sargınlığının alt boyutu olan grubun görev çekiciliği düzeyi arttıkça sosyal kaytarma davranışı azalmaktadır. Bu doğrultuda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.22. Grup Sargınlığının İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi

İş Tatmini	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	1,984	,320		,000
Grup Sargınlığı	,527	,098	,359	,000
İş Tatmini= 1,984+,527X_1 (X_1= Grup Sargınlığı) (F=29,060 R^2=,129)				

Tablo 4.22'deki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların iş tatmininde yaratılan değişkenliğin %12'si grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F= 29,060; p<0,001). Grup sargınlığı (β=,359; p<0.01) çalışanların iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle iş tatmini arttıkça grup sargınlığı düzeyi de artmaktadır. Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.23. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği) İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi

İş Tatmini	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	2,183	,293		,000
Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği	,460	,088	,349	,000
İş Tatmini= 3,183+,460X_1 (X_1= Grubun Sosyal Bütünleşmesi- Grubun Sosyal Çekiciliği) (F=27,215 R^2=,122)				

Tablo 4.23'deki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların iş tatminindeki yaratılan değişkenliğin %12'si grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=27,215; p<0,001). Grup sargınlığının grubun sosyal bütünleşmesi-grubun sosyal çekiciliği alt boyutu (β=,349; p<0.01) çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Başka bir deyişle iş tatmini arttıkça grup sargınlığının alt boyutu olan grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği düzeyi de artmaktadır. Bu doğrultuda H_{2a} ve H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.24. Grup Sargınlığı Alt Boyutunun (Grubun Görev Çekiciliği) İş Tatmini Boyutu Üzerindeki Etkisi

İş Tatmini	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	3,130	,213		,000
Grubun Görev Çekiciliği	,175	,065	,190	,007
İş Tatmini= 3,130+,175X_1 (X_1= Grubun Görev Çekiciliği) (F=7,319 R^2=,036)				

Tablo 4.24'deki regresyon analizi R^2 determinasyon katsayısı değerine göre, çalışanların iş tatminindeki yaratılan değişkenliğin yaklaşık %4'ü grup sargınlığı tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli geçerlidir (F=7,319; p<0,001). Grup sargınlığının diğer bir alt boyutu olan (β=,190; p<0.01) grubun görev çekiciliğinin iş tatmini üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle iş tatmini arttıkça grup sargınlığının alt boyutu olan grubun görev çekiciliği düzeyi de artmaktadır. Bu doğrultuda H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.25. Regresyon Analizleri Özet Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R^2	BETA	Anlamlılık
Grup Sargınlığı	Sosyal Kaytarma	,312	-,558	,000
	İş Tatmini	,129	,359	,000
Grubun Sosyal Bütünleşmesi-Grubun Sosyal Çekiciliği	Sosyal Kaytarma	,216	-,465	,000
	İş Tatmini	,122	,349	,000
Grubun Görev Çekiciliği	Sosyal Kaytarma	,163	-,403	,000
	İş Tatmini	,036	,190	,007

4.1.4.4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Özeti

Korelasyon analizi yardımıyla araştırma hipotezlerinde öne sürülen değişkenler arası ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda araştırma modeli kapsamında bağımsız değişken olan grup sargınlığının bağımlı değişkenler olan sosyal kaytarma ve iş tatmin düzeyleri regresyon analizi yardımıyla belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.26. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı	Anlamlılık	Sonuç
H1 Grup Sargınlığı	Sosyal Kaytarma	,000	Kabul Edildi
H1a ve H1c Grubun Sosyal Bütünleşmesi-Grubun Sosyal Çekiciliği	Sosyal Kaytarma	,000	Kabul Edildi
H1b Grubun Görev Çekiciliği	Sosyal Kaytarma	,000	Kabul Edildi
H1d Grubun Görevde Bütünleşmesi	Sosyal Kaytarma		Reddedildi
H2 Grup Sargınlığı	İş Tatmini	,000	Kabul Edildi
H2a ve H2c Grubun Sosyal Bütünleşmesi-Grubun Sosyal Çekiciliği	İş Tatmini	,000	Kabul Edildi
H2b Grubun Görev Çekiciliği	İş Tatmini	,007	Kabul Edildi
H1d Grubun Görevde Bütünleşmesi	İş Tatmini		Reddedildi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt amaçlarının üyeler tarafından benimsenmesi ve amaçlar yönünde harekete geçilmesi grup başarısı için gereklidir. Örgüt amaçlarına ulaşılmasında gruptaki üyelerden birinin daha az emek harcaması, iş kalitesinin azalmasına neden olmakla birlikte grup içerisinde gerilim yaşanmasına yol açabilir. Bireylerdeki bu çabanın azaltılması, örgüt içerisinde sosyal kaytarma davranışı olarak görülen olumsuz durumlara yol açacaktır. Örgüt içindeki çalışanların grup bağlılığını ve bütünlüğünün arttırılması, iş tanımları ve görevlerinin açık bir biçimde ifade edilmesi, grup içerisindeki bireylerin performanslarının ölçülmesi sosyal kaytarma davranışının engellenmesi veya ortadan kaldırılmasında pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar (William ve Karau, 1991; Liden vd., 2004) sonucunda görev ve grup bağlılığının arttırılması, ödüllendirme sistemlerinin kişinin performansına dayalı geliştirilmesi, çalışma şartlarının güvenli ve adaletli bir biçimde uygulanması ile sosyal kaytarma davranışının gözle görülür biçimde azaltılabileceğini belirtmişlerdir.

Lojistik sektörü insan kaynağına diğer sektörlere nazaran daha fazla önem vermektedir. Bunun nedeni lojistik sektörü içerisinde ağırlıklı olarak insan gücünün kullanılmasıdır. Tüm örgütlerde olduğu gibi örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılmasında gerekli yetkinliğe sahip işgörenlerin seçimi daha da anlam kazanmıştır. Özellikle dijitalleşmenin de artmasıyla, bireylerin elektronik ortamda gereksinimlerini karşılaması ile lojistik sektörü daha da önemli bir konuma gelmiştir. Bireylerin gereksinimlerini karşılanması ve yoğun iş temposuna uyum sağlayabilmeleri iş tatmini, örgüt içi iletişim vb. birçok etkene bağlıdır. Bu nedenle çalışma ortamındaki verimin ve işten duyulan tatminin artırılması için gerekli koşulların sağlanmasında etkili olan grup sargınlığının, örgütlerde olumsuz davranış olarak nitelendirilen sosyal kaytarma davranışına etkisi bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Benzer sebepler çerçevesinde örgüt içerisindeki gruplarda var olan sargınlık kavramının, bireylerdeki iş tatminine olan etkisi de diğer önemli sorunsallar arasında yer almaktadır.

Tez çalışmasında grup sargınlığı, sosyal kaytarma ve iş tatmini değişkenleri ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda literatürden de destek alınarak araştırma modeli geliştirilmiştir ve toplam on hipotez öne sürülmüştür. Araştırmada bulunan model ve hipotezler, Çanakkale ili ve çevresinde faaliyet gösteren lojistik sektöründe

faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarının katılımı sonucunda elde edilmiş olan verilen doğrultusunda test edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte araştırma modeli içinde yer alan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin varlığı ve değişkenlerin birbirlerine etkileme düzeylerinin incelenmesi ile bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşağıda özetlenmiştir:

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan grup sargınlığının ortalama değeri 5'li Likert ölçeğinde 3,26 olduğu için araştırma örnekleminde grup sargınlığı düzeyinin ortalama olduğu söylenebilir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri arasında yer alan, örgütler için olumsuzluk yaratan ve hoş karşılanmayan davranış olarak bilinen sosyal kaytarma davranışının ortalaması 5'li Likert ölçeğinde 2,82 olduğu görülmektedir. Buna göre araştırma örnekleminde sosyal kaytarma davranışının ortalama olduğu söylenebilir. İş tatmini 5'li Likert ölçeğinde 3,68 olduğu görülmekte ve araştırma örnekleminde ortalama ve yükseğe yakın iş tatmini yaşandığı söylenebilmektedir.

Araştırmada bulunan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Ortaya çıkan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4.18) grup sargınlığı ve alt boyutlarının (grubun sosyal bütünleşmesi-grubun sosyal çekiciliği, grubun görev çekiciliği) alt boyutları ile sosyal kaytarma davranışları olumsuz; grup sargınlığı ve alt boyutlarının (grubun sosyal bütünleşmesi-grubun sosyal çekiciliği, grubun görev çekiciliği) alt boyutları ile iş tatmini olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizinin sonucunda belirlenen ilişkilerin niteliği regresyon analizi ile açıklanmıştır. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin (grup sargınlığı) bağımlı değişkenleri (sosyal kaytarma, iş tatmini) etkileme düzeyleri ve bağımsız-bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin ortaya çıkarılması için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları aşağıda yorumlanmaya çalışılmıştır:

Araştırma hipotezlerinin birincisi "grup sargınlığı çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir" şeklindedir. Analiz sonuçları, grup sargınlığının sosyal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı (β=-,558; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlık düzeyi arttıkça, sosyal kaytarma davranışında azalma görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Grup sargınlığının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan biri olan Karau ve Hart (1998:190), bireylerin genellikle bireysel işlerden ziyade kolektif işlerde daha az çaba harcayarak, sosyal kaytarma davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yüksek sargınlığın olduğu gruplar arasında sosyal kaytarma davranışının azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceği hipotezini test etmek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, çalışma arkadaşları tarafından grup içinde sarf ettikleri çabalarının değerli olduğunu algılayan bireyler, performanslarını da arttırmışlardır. Analiz sonucunda grup sargınlığının sosyal kaytarma davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ve grup sargınlığındaki artışın, sosyal kaytarma davranışında azalmasını sağladığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, grup sargınlığının sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik öne sürülen H_1 ve diğer hipotezlerin (H_{1a} ve $H_{1c,}$ H_{1b}) doğrulanması ile hem geçmişte yapılmış çalışma sonuçlarıyla örtüşmekte; hem de litaratüre mütevazı de olsa bir katkısı bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin ikincisi ”grup sargınlığının grubun sosyal bütünleşmesi boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir; grup sargınlığının grubun sosyal çekiciliği boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir.” şeklindedir. Analiz sonuçları, grup sargınlığının alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı (β=-,465; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlığın grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği alt boyut düzeyi arttıkça, sosyal kaytarma davranışında azalma görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın H_{1a} ve H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin üçüncüsü ”grup sargınlığının grubun görev çekiciliği boyutu çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, grup sargınlığının alt boyut boyutlarının sosyal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde ve anlamlı (β=-,403 ; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlığın grubun görev çekiciliği alt boyut düzeyi arttıkça, sosyal kaytarma davranışında azalma görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin dördüncüsü ”grup sargınlığı çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir” şeklindedir. Analiz sonuçları, grup sargınlığının iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı (β=,359 ; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlık düzeyi arttıkça, iş tatmini de artmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmalar arasında bu çalışmaya en yakın olan İskandar (2019:60) araştırmasında, MacDonald (2012)'ın yaptığı araştırmada grup sargınlığının, bir grubun üyelerinin güçlü sosyal ilişkilerden ve ortak bir kimlik duygusundan yararlandığında ortaya çıktığını belirtmiştir. Buna ek olarak sargın gruplarda bireylerin, grup üyelerine sosyal destek sunduğu için gurur duyduklarını ve başarıya ulaştıklarında iş memnuniyetini arttırdıkları ve stresi azalttıklarını belirtmesinden yola çıkarak grup sargınlığının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda grup sargınlığının iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, grup sargınlığı ne kadar yüksek olursa, çalışanların iş tatmininin de o kadar yüksek olduğunu belirtilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, grup sargınlığı ve grup sargınlığının alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik öne sürülen H_2 ve diğer hipotezlerin (H_{2a} ve $H_{2c,}$ H_{2b}) doğrulanması ile hem geçmişte yapılmış olan az sayıda çalışma sonuçlarıyla örtüşmekte; hem de litaratüre mütevazı de olsa bir katkısı bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin beşincisi " grup sargınlığının grubun sosyal bütünleşmesi boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir; grup sargınlığının grubun sosyal çekiciliği boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir" şeklindedir. Analiz sonuçları çalışanların, grup sargınlığı alt boyutlarının iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı (β=,349; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlığın grubun sosyal bütünleşmesi- grubun sosyal çekiciliği alt boyut düzeyi arttıkça, iş tatminin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın H_{2a} ve H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin altıncısı "grup sargınlığının grubun görev çekiciliği bütünleşmesi boyutu çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir" şeklindedir. Analiz sonuçları çalışanların, grup sargınlığının alt boyut düzeylerinin iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı (β=,190; $p<0,05$) şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile grupta sargınlığın grubun görev çekiciliği alt boyut düzeyi arttıkça, iş tatminin de arttığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguları kısaca özetlemek gerekirse, katılımcıların grup sargınlığı ve alt boyutlarının sosyal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve olumsuz; grup sargınlığı ve alt boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

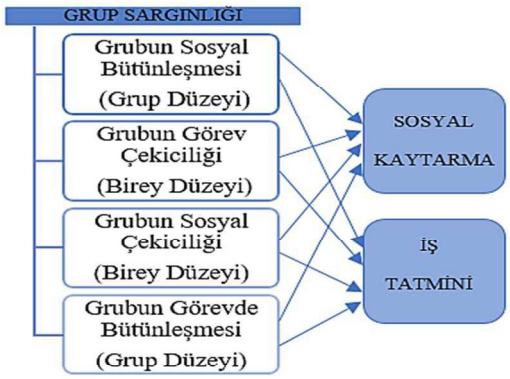
Çalışmanın başında öne sürülmüş olan modelde, grup sargınlığı ve alt boyutlarının (grubun sosyal bütünleşmesi, grubun görev çekiciliği, grubun sosyal çekiciliği, grubun

görevde bütünleşmesi) sosyal kaytarma üzerinde bir etkisinin olacağı ileri sürülmüştür. Ayrıca grup sargınlığı ve alt boyutlarının (grubun sosyal bütünleşmesi, grubun görev çekiciliği, grubun sosyal çekiciliği, grubun görevde bütünleşmesi) iş tatmini üzerinde de bir etkisinin olacağı ileri sürülmüştür. Öcel ve Aydın'dan alınan grup sargınlığı ölçeğinde yer alan dört boyutun (GSB, GGÇ, GSÇ, GGB), bu araştırmada grubun sosyal çekiciliği boyutu altında yer alan üç maddenin[1] grubun sosyal bütünleşmesi boyutunda algılandığı, grubun görev çekiciliği boyutu altındaki üç maddenin de yine aynı boyut içerisinde algılandığı görülmektedir. Öcel ve Aydın (2006)'ın çalışmasında grubun sosyal çekiciliği boyutu altında yer alan maddelerin, grubun sosyal bütünleşmesi boyutu altında yer alması sebebiyle bu araştırmada da aynı yol izlenmiştir ve nedenleri faktör analizi yorumlamaları bölümünde ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Öcel ve Aydın'dan (2006) alınmış olan ölçeğin, birey, grup, görev, sosyal boyutlarının ölçüldüğü dört boyutlu ölçeğin, lojistik sektörü çalışanlarının görev- sosyal ve birey-grup şeklinde iki temel boyut şeklinde anlamlandırdıkları görülmektedir. Bu araştırmadaki sonuçlar, Carron ve arkadaşlarının (1987: 290) grup sargınlığını iki temel boyut (grup ve sosyal) altında inceledikleri araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

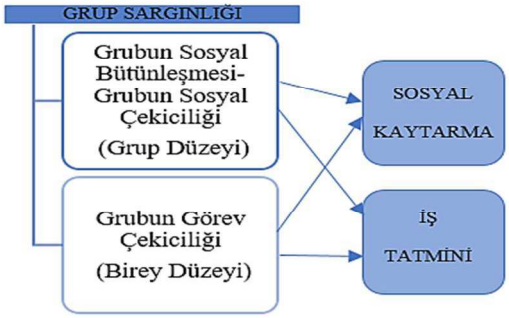
Çalışmanın başında öne sürülmüş olan araştırma modeli ile araştırma sonunda ortaya çıkan bulguların karşılaştırılmasının yapılabilmesi için, araştırmanın başındaki ve sonundaki model Şekil 4.5'te yan yana gösterilmektedir.

Şekil 4.5. Araştırma Hipotezlerinin Modeli ve Araştırma Bulgularının Modeli

Araştırmanın Hipotezlerinin Modeli



Araştırma Bulgularının Modeli



[1] "Çalışma arkadaşlarım bu iş yerinde uyarında bulunmazlar", "İzinli olduğum zaman iş arkadaşlarımı özlemiyorum", "Çalışma arkadaşlarım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir"

Sonuç olarak, literatürden yola çıkılarak geliştirilen model doğrultusunda, araştırma kapsamında kurulan altı hipotez kabul edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Buna ek olarak bağımsız değişkenin (grup sargınlığı) bağımlı değişkenleri (sosyal kaytarma, iş tatmini) etkilediği görülmektedir. Araştırmada gerçekleştirilen analizler ve bulgular, kurulmuş olan araştırma modelindeki ilişkileri istatistiksel olarak açıklamaktadır.

Araştırma sonuçları, araştırma dâhilinde bulunan lojistiğin taşımacılık alanı için geçerlidir. Lojistiğin diğer alanlarında bulunan örneklemlerde yapılması halinde çeşitli sonuçları ulaşabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın hem bireysel hem de Örgütsel Davranış literatüründe birtakım yeni kavramlar içermesi ve konu ile ilgili yazında fazla araştırmanın olmaması nedeniyle bu konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Uluslararası literatürün incelenmesi ve yapılan araştırmalar sonucunda grup sargınlığının önem taşıdığı Ordu (TSK), Polis ve İtfaiye Teşkilatları gibi farklı meslek grupları üzerinde çalışılması ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırma modelinde yer alan grup sargınlığı, sosyal kaytarma, iş tatmini değişkenlerinin grup performansı, verimlilik, bireysel değerlendirme, grup içi çatışma gibi kavramlarla etkilerinin incelenmesinin, ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırmanın değişkenleri arasında yer alan grup sargınlığının Hofstede'nin kültürel boyutları ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik çalışmanın yapılması ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırma modelindeki grup sargınlığı değişkeni ile örgütsel sessizlik, örgüt iklimi ve işyeri nezaketsizliği kavramları ile bu değişkenlerin birbirileri arasındaki etkilerin incelenmesi ilgili literatüre katkı sağlayan sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.
- Grup sargınlık konusunda mevcut literatürde spor gruplarına yönelik bir ölçüm modelinin olması ve Türk kültür yapısına uygun olmaması nedeniyle grup sargınlığı düzeyini ölçmeye yönelik bir ölçü modelinin geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

- Önerilerin daha çok grup sargınlığı kavramına ilişkin olması, ulusal ve uluslararası literatürde sosyal kaytarma ve iş tatmini ile ilgili çalışmaların çok sayıda olması söylenilebilir.
- Lojistiğin taşımacılık alanındaki örgütlere, çalışanlarının bireysel performanslarının değerlendirildiği bir politika oluşturmaları önerilebilir. Çalışanların bu sayede anlamlı gördükleri işleri yaparken olumsuz davranışlar sergilememeleri sağlanabilir. Bunun sonucunda da iletişimin kuvvetli olduğu gruplarda çalışan bireyler, bireysel olarak yapılan işlerin değerlendirilmesi sonucunda daha fazla emek harcayarak sosyal kaytarma davranışını azaltarak veya yok ederek işinden daha fazla tatmin olacaktır.

KAYNAKÇA

Acun, Necla ; Kapıkıran, Şahin ; Kabasakal, Zekavet (2013). Merak ve Keşfetme Ölçeği Iı: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları, 16(31)*: 74-85.

Açar, Vedat (2018). Sağlık Çalışanlarında Sigara ve İnternet Kullanımı ile Sosyal Kaytarma Algısının Değerlendirilmesi. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.

Akdeniz, Mehmet (2010). Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akgündüz, Sevgül (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Akıncı, Zeki (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisat İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (4)*,1-25.

Aksoy, Mustafa (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Yükünün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Diyarbakır Hastanelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Aksu, Ahmet Akın; Aktaş, Aylin (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in The Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal, 20(5)*, 479-488.

Akyüz, Sinem (2015). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

Aldemir, M. Ceyhan; Barbato, R. (1984). Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi, 16 (4)*, 120-130.

Aliyeva, Aynura (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Arıkan, Ersin (2011).Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Arslan, Dilek (2019). Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aube, Caroline; Rousseau, Vincent (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdepedence and Supportive Behavior. *Group Dynamics: Theory, Resarch, and Practice.* 9(3), 189-204.

Aycan, Zeynep; Kanungo, Rabindra ; Mendonça, Manuel (2016). Kültürlerarası Bağlamda Örgütler ve Yönetim. (Çev. Aylin Kayapalı), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aytaç, Mustafa; Öngen Burcu (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi, 5,* 14-22.

Aytaş, Sevinç (2018). Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Balcı, Oktay (2016).İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Baltaş, Zuhal (2012) İş Yaşamında Kadın Olmak. Kaynak Dergisi, 52. http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=52&sira=613 (Erişim: 18.11.2019).

Barlı, Önder (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.

Basım, Nejat H.; Şeşen, Harun (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolu. Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 806-812.

Başaran, İsmail Ethem (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Baştemur, Yakup (2006). İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Bayraktar, Seçil (2017). Team Cohesion: A Multi Method Study of Bank Employees in Turkey. *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences, 35(2),* 1 - 21.

Baysal, Ayşe Can; Tekarslan, Erdal (2004). *Davranış Bilimleri*. Genişletilmiş 4.Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bibican, Çağatay (2019). Ankara'da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerindeki Aracı Etkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Biçer, Mehmet (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Biroğlu, Enes (2018). Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Bozkurt, F. Gamze (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Bozkurt, Öznur; Bozkurt, İlhan (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1)*, 1-18.

Bölükbaşı, Ayşe Gül; Yıldırtan, Dina Çakmur (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (2)*, 345-366.

Brawley, Lawrence R.; Carron, Albert V.; Widmeyer, W. Neil (1987). Assessing The Cohesion of Teams: Validity of The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 9(3)*, 275-294.

Brickner, Mary A; Harkins, Stephen G; Ostrom, Thomas M. (1986). Effects of Personalinvolvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51(4),* 763-169.

Budak, Arif (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Carless, Sally A.; De Paola, Caroline (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research, 31(1),* 71-88.

Carron, Albert V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups. İnterpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology, 4,* 123–138.

Carron, Albert V.; Brawley, Lawrence R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement İssues. *Small Group Research, 31(1),* 89-106.

Carron, Albert V. ; Spink, Kevin S. (1993). Team Building in An Exercise Setting. The Sport Psychologist, 7, 8-18.

Carron, Albert V.; Widmeyer, W. Neil ; Brawley, Lawrence R. (1985). The Development of an İnstrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 7(3)*, 244-266.

Comer, Debra R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups. *Human Relations, 48 (6)*, 647-667.

Cota, Albert A.; Evans, Charles R.; Dion, Kenneth L.; Killik, Lindy; Longman, R.Stewart (1995). The Structure of Group Cohesion. *Personality and Social Pscyhological Bulletin, 21,* 572–580.

Çağlar, Ramazan (2018). İş Çekicilikleri, İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi: Herzberg Temelli Yaklaşım. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Çakır, Sema (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Çakmak, Başak (2016). Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Çapık, Cantürk. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 17(3)*, 196-205.

Çardak, Mehmet (2002). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ile Stresle Başa Çıkma Yolları. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Çarıkçı, İlker Hüseyin (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2)*, 155-168.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2)*, 23-39.

Danacı, Hakan (2019). Otomotiv Sektöründe Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılaması ve İş Tatmini İlişkisi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Davoudi, Seyed Mehdi Mousavi ; Oraji, Siavash; Kaur, Ravnett (2012).Social Loafing as Latent Factor in Organizations: Productivity Loss in Group Work. Arth Prabhand: *A Journal of Ecenomics and Management.1(2),* 1-12.

Davran, Derya (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van.

Demir, Ercüment (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin

Ölçülmesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dick, Rolf van; Tissington, Patrick A.; Hertel, Guido (2009). Do Many Hands Make Light Work? How to Overcome Social Loafing and Gain Motivation in Work Teams. *European Business Review, 21(3),* 233-245.

Dikbıyık, Yasemin (2017). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Dil, Meltem (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Duyan, Veli; Gökçearslan, Elif (2004). Sosyal Grup Çalışması Uygulamasının Psikolojik Gereksinimlere Etkisi. *Toplum ve Sosyal Hizmet, 15 (1)*, 61-74.

Dönmez, Beril (2008). Seyahat Acentasında Çalışan İş Görenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Earley, P. Christopher (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.

Eğinli, Ayşen Temel (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3)*, 35-52.

Emre, Gamze (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdem, Ali Rıza (1998).Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkılar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*, 51-57.

Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu, Salih Zeki; Serhat, Erat (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini

Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1)*,17-26.

Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayınları.

Eren, Erol(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erigüç, Gülsün; Yıldırım, Yavuz (2001). Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri. *Amme İdaresi Dergisi, 34(4),* 183-204.

Eroğluer, Kemal (2011).Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *11(1),*121-136.

Evans, Nancy J; Jarvis, Paul A. (1980). Group Cohesion: A Review and Reevaluation. *Small Group Behavior, 11(4),* 359-370.

Faught, Kent S. (2012). Social Loafer Bait-Theory and Initial Evidence on the Types of People Social Loafers Target. *Journal of Business Administration Online,*1-11.

George, Jennifer M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *The Academy Of Management Journal, 35 (1),* 191-202.

George, Jennifer M. (1995). Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68,* 327-338.

Gilovich, Thomos; Medvec, Victoria Husted; Savitsky, Kenneth (2000). The Spotlight Effect in Social Judgment: An Egocentric Bias in Estimates of The Salience of One's Own Actions and Appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(2), 211-222.

Goodwin, Robin; Cook, Olivia; Yung, Yvonne (2001). Loneliness and Life Satisfaction Among Three Cultural Groups. *Personal Relationships*, 8, 1-15.

Gönenli, Adem Aycan (2004). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik AŞ'de Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Groot, Wim; Brink, Henriëtte Maassen van den (1999). Job Satisfaction of Older Workers. *International Journal of Manpower, 20(6)*, 343-360.

Gross, Neal; Martin, William E. (1952). On Group Cohesiveness. *American Journal of Sociology, 57(6)*, 546-564.

Güler, Meltem (2013). Gruplar arası Temas, Kaygı ve Yanlılığın Sosyal Mesafeye Etkisi: Türk ve Kürt Kökenleri Gruplar Üzerine Bir Çalışma, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Gülmez, Yakup (2013). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Araştırma: Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği. Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gür, Durali (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Hannay, Maureen (2014). Fairness in Peer Evaluations: Ensuring Organizational Justice in The Classroom. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 14(2)*, 61-68.

Hardin, Garrett (1968).The Tradegy of the Commons. *Science, New Series, American Association for the Advancement of Science,162(3859),*1243-1248.

Harkins, Stephen G; Petty, Richard E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal Of Personality And Social Psychology, 43(6),*1214-1229.

Harkins, Stephen G; Szymanski, Kate (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(6), 934-941.

Heuze, Jean- Philippe; Brunel, Philippe C. (2003). Social Loafing in a Competitive Context. *Journal of Sport and Exercise Psychology* , *1* , 246-263.

Hildreth, Richard (2015). Strategies For Leaders to Counter Social Loafing Through the Use of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *The Compass,1*(2), 1-13.

Hogg, Michael A. (1993). Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions. *European Review of Social Psychology, 4(1),* 85-111.

Huguet,Pascal; Charbonnier,Emmanuelle; Monteil,Jean Monteil (1999). Productivity Loss in Performance Groups:People Who See Themselves as Avarage Do No Engage in Social Loafing. *Group Dynamics:Theory.Research,and Practice,3(2),*118-131.

Hung, Tsang- Kai; Chi, Nai- Wen;Lu Wan- Li (2009). Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive. *Journal Of Business Psychology, 24,* 257-270.

Ilgın, Burcu (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zekanın ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ilgın, Burcu (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3),* 238-270.

İlhan, Mustafa; Çetin, Bayram (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5 (2), 31.

İskandar, İman (2019). The Effect of Group Cohesiveness and Job Satisfaction on Productivity in Employees of Human Resources Development in the Ministry of Home Affairs. *İnternational Journal of Engineering Technologies and Management Research, 6(8)*, 57-62.

Işın, Ahmet Faruk (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnce, Cemal (2007). Toplam Kalite Yönetiminin İş gören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sivas.

Jackson, Jeffrey M ; Harkins, Stephen G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal Of Personality And Social Psychology, 49(5), 1199-1206.*

Jones, Warren H.; Hobbs, Steven A.; Hockenbury, Don (1982). Loneliness and Social Skill Deficits. *Journal of Personality and Social Psychology, 42(4)*, 682– 689.

Kaldırımcı, Ali (2019). Çalışanların İnovatif Özellikleri ve Dijital Uygulamalara Yönelik Tutumları İle İş Tatmini İlişkisi: İmmib Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kantar, Hüseyin (2008). *İşletmede Motivasyon*. (Ed.: İlhan Bahar), İstanbul: Kum Saati Yayın.

Kanten, Pelin (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Kanten, Pelin (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (1),* 11-26.

Karabıyık, Agah (2019). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Konya İlinde Bir Uygulama. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Karaca, Samuray Baytok (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale.

Karadağ, İsa (2013). Tükenmişlik İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Karau, Stephen J; Hart,Jason W. (1998).Group Cohesivenes and Social Loafing:Effects of a Social Interaction Manipulation on Individual Motivation Within Groups. *Group Dynamics:Theory,Research and Practice,2(3),185-191.*

Karau, Steven J.; Hart, Jason W. (1998). Group Cohesiveness and Social Loafing: Effects of a Social İnteraction Manipulation on İndividual Motivation Within Groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 2(3),* 187-189.

Karau, Steven J; Williams, Kipling D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65(4),* 681-706.

Kaya, Nilay (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kayıkçı, Meltem Yalçın (2019). Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Kesen, Mustafa (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır Mı?. *Journal of Yaşar University, 10 (38)*, 6478-6554.

Kılıçarslan, Ulaş (2018). Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Kılıçlarslan, Ömer Önder (2018). Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Kırel, Çiğdem (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(2)*, 115-136.

Kidwell, Roland E ; Bennett, Nathan(1993). Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to İntersect Three Avenues of Research. *Academu of Management Rewiew, 18 (3)*, 429-456.

Kidwell, Roland. E.; Bennett, Nathan (2001). Perceived Work Context and Employee Job Neglect. *American Business Review, 19(2),* 64-74.

Klehe, Ute – Christine; Anderson, Neil (2007). The Moderating İnfluence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical Versus Maximum Performance Situations. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(2), 250-262.

Kocaekşi, Serdar (2005). Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarında Grup Sargınlığı ve Etki Eden Değişkenler ile Başarı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Kocaekşi, Serdar (2010). Hentbol Bayan Milli Takımında Zaman Değişimi ve Performansın Grup Sargınlığı, Sportif Kendine Güven, Öz-Yeterlik, Hedef Yönelimi ve Yarışma Kaygısı Üzerine Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Koğar, Hakan (2010). Farklı Örneklem Büyüklüklerinde Uç Değerlerle Bas Etme Yöntemlerinin Puanların Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları Üzerindeki Etkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Konuk, Mustafa (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Korman, Abraham K. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. (Çev. İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Ankara: M.E.B Yayını.

Kozlowski, Steve W. J ; Ilgen, Daniel R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams, *Association for Psychological Scien*ce, 7 (3), 77-124.

Kök, Sebahat Bayrak (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1)*, 291-317.

Köse, Sevinç; Oral, Lale; Türesin, Hilmiye (2012). İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, *4*(1), 287-295.

Kugihara, Naoki (1999). Gender and Social Loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology* , *139(4)* , 516-526.

Latane, Bibb; Williams, Kipling; Harkins, Stephen (1979). Many Hands Make Light the Work: the Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37(6), 822-832*.

Latane, Bibb; Williams, Kipling; Harkins, Stephen (1979). Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37(6),* 822-832.

Levi, Daniel (2015), *Group Dynamics Of Teams*, California: Sage Publications.

Liden, Robert C; Wayne, Sandy J; Jaworski, Renata A; Bennett, Nathan (2004). Social Loafing: a Field Investigation. *Journal Of Management, 30(2),* 285-304.

Lott, Albert J. V; Lott, Bernice E. (1965). Group Cohesiveness as İnterpersonal Attraction: A Review of Relationships With Antecedent and Consequent Variables. *Psychological Bulletin, 64(4)*, 259.

Lott, Bernice Eisman (1961). Group Cohesiveness: A Learning Phenomenon. *The Journal of Social Psychology, 55(2)*, 275-286.

Mefoh, Philip C; Nwanosike, Chinonso L. (2012). Effect of Group Size and Expectancy of Reward on Social Loafing. *Ife PsychologIA, 20(1),*229-240.

Meriçöz, Serhan (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Metiner, Elif (2019). Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Miller, Jeffrey A. (2001). Individual Motivation Loss in Group Settings: An Exploratory Study of The Social Loafing Phenomenon. University of Southern California. A Dissertation of Doctor. California.

Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky W (1998). *Organization Behavior*. Boston: Hougton Mifflin Company.

Mudrack, Peter E. (1989). Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion?. *Small Group Bahavior, 20 (1),* 37-49.

Mullins, Laurie J. (1985). *Management and Organisational Behaviour*. Essex England: Pearson Education Limited.

Mulvey, Paul W; Klein, Howerd J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy in Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74 (1),* 62-87.

Murphy, Susan; Wayne, Sandy J; Liden, Robert C; Erdoğan, Berrin (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations, 56(1),* 61-84.

Mutlu, Sümeyra Babacan (2019). Grup Fay Hatları, Grup İçi Çatışma ve Grup Performansı İlişkilerinde Grup Sargınlığı ve Hedef Karşılıklı Bağlılığının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Nergiz, Ebru; Yılmaz, Fatih (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(4)*,50-79.

Nicholson, Amanda (2012). Perceptions of the Peer Evaulation System: Relation with Social Loafing Behaviours. Concordia University, A Dissertation of Master , Canada.

Odabaş, Zakir (2004). İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Oksay, Aygen(2005). Çalışanların İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Orden, Claudia Y.D.Hoeksema-van; Buunk, Bram P. (1998).Social Loafing Under Fatigue. *Journal of Personality and Social Psychologhy,75(5),1179-1190.*

Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.

Öcel, Hatem; Aydın, Orhan (2006). Grup Sargınlığı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikologlar Derneği, 9 (18),* 19-32.

Öneği, Merve (2014). Otel Örgütlerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Önen, Hakan (2007). Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Örücü, Edip; Kılıç, Recep; Şimşir, Sinem (2010). Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8 (13)*, 1-14.

Örücü, Edip; Yumuşak, Sedat: ve Bozkır, Yasin (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13(1)*, 39-51.

Öz, Murat (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Özdemir, Yalçın; İlhan, Tahsin (2012).Benlik Kurgusu, Bağlanma ve Yalnızlık Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 157-180.

Özalp, Fikret (2013).Çalışma Yaşamında Mobbing ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdemir, Fatih (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Özek, Hande (2014).Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Özgüven, Emine (2017). Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Batman.

Özkalp, Enver; Kırel, Çiğdem (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Özkan, Çiğdem (2018). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Hizmet verme Yatkınlıkları ve Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Öztekin, Zafer Savaş (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Öztürk, Azim; Özdemir, Fatih (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2)*, 189-202.

Öztürkci, Nizamettin (2015). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Pabico, Jaderick P; Hermocilla, Joseph Anthony; Galang, John Paul C; Sagun, Christine C. De (2015). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Institute of Computer Science University of the Philippines Los Banos*, 1-13.

Peker, Müjde; Tekcan, Ali İ. (2009). The Role of Familiarity Among Group Members in Collaborative İnhibition and Social Contagion. *Social Psychology, 40(3),* 111-118.

Perlman, Daniel; Peplau, Letitia Anne (1998). Loneliness. *Encyclopedia of Mental Health*, 2, 571-581.

Petty, Richard E; Harkins, Stephen G; Williams, Kipling D; Latane, Bibb (1977). The Effects of Group Size on Cognitive Effort and Evaluation. *Personality And Social Psychology Bulletin, 3(4),* 579-582.

Piezon, Sherry L ; Donaldson, Robin L. (2005). Online Groups and Social Loafing: Understanding Student-Group Interactions. *Online Journal Of Distance Learning Administration,8(4),*1-11.

Piezon, Sherry L. (2011). Social Loafing and Free Riding in Online Learning Groups. The Florida State University College Of Communication And Information. The Florida State University College of Communication and Information. A Dissertation of Doctor. Florida.

Piezon,Sherry L; Ferree,William D. (2007).Perceptions of Social Loafiing in Online Learning Groups. *23rd Annual Conference On Distance Teaching&Learning,*1-5.

Piezon,Sherry L; Ferree,William D. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups:A Study of Public University and U.S Naval War College Students. *International Review of Research in Open and Distance Learning ,9(2),* 1-17.

Rich,John D; Owens,Darice; Johnson,Shanae; Mines,Dominique; Capote,Kailani (2014). Some Strategies for Reducing Social Loafing in Group Projects. *Global Journal of Human –Social Science: A Arts & Humanities-Psychologhy,14(5),*9-12.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış.* Bursa: Mkm Yayıncılık.

Salas, Eduardo; Grossman, Rebecca; Hughes, Ashley M.; Coultas, Chris W. (2015). Measuring Team Cohesion: Observations from the Science. *Human Factors, 57(3),* 365-374.

Samadov, Sakit (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Sanna, Lawrence J. (1992). Self-Efficiacy Theory: Implications for social facilation and social loafing. *Journal Of Personality And Social Psychology, 62(5), 774-786.*

Sevimli, Figen; İşcan, Ömer Faruk (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 5 (1)*, 58-59.

Shepperd, James A. (1993). Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis. *Psychological Bulletin,113(1),*67-81.

Shiue, Yih-Chearng; Chiu, Chao- Min; Chang, Chen- Chi (2010). Exploring and Mitigating Social Loafing in Online Communities. *Computers in Human Behavior*, *26,* 768-777.

Shiue, Yih-Chearng; Chiu, Chao-Min; Chang, Chen-Chi (2010). Exploring and Mitigating Social Loafing in Online Communities. *Computers in Human Behavior, 26(4),* 768-777.

Silah, Mehmet (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Sönmez, Hakan (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Sun, H. Özlem (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.

Şahal, Eda (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Şeşen, Harun & Kahraman, Çağdaş Akif (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin Iş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 1(1)*, 43-51.

Şimşek, M.Şerif; Çelik Adnan; Akgemci Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Şimşek, M.Şerif; Çelik, Adnan; Akgemici, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Volkan (2018). 2.Lig Kadın Voleybol Oyuncularının Grup Sargınlığı ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tan, Hwee Hoon; Tan, Mın Lı (2008). Organizational CitizenshipBehavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors. *The Journal of Psychology, 142(1)* , 89-108.

Terekli, Gözde (2010).Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Tsaw, Diana; Murphy, Susan; Detgen, Jeremy (2011). Social Loafing and Culture: Does Gender Matter? *International Review of Business Research Papers, 7(3)*, 1-8.

Turan, Mehmet; Parsak, Gülşah (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2)*, 1-20.

Ulusoy, Tülin (1993). İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Üçüncü, Kemal (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Trabzon.

Ülke, Hilal Esen (2006). Investigating The Role of Personality And Justice Perceptions on Social Loafing. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

Üngüren, Engin; Doğan, Hulusi; Özmen, Mehmet; Tekin, Ömer Akgün (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University, 17(5)*, 2922-2937.

Üngüren, Engin; Yıldız, Sevcan (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma. *T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 1(1)*, 37-47.

Üstün, Ayşe (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 23(3)*, 602-608.

Vaartstra, Matthew (2012). Perfectionism and Perceptions of Social Loafing in Youth Soccer Players. Univercity of Alberta, A Dissertation of Master, Edmonton.

Varol, Fatih (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Vermunt, Riel; Törnblom, Kjell Y. (2016). Distributive And Procedural Justice. In Distributive And Procedural Justice, 1-12.

Wech, Barbara A; Mossholder, Kevin W; Steel, Robert P; Bennett, Nathan (1998). Does Work Group Cohesiveness Affect İndividuals Performance and Organizational Commitment ?. *Small Group Research, 29(4),* 472- 494.

Widmeyer, W.Neil; Brawley, Lawrence R.; Carron, Albert V. (1990). The Effects of Group Size in Sport. Journal of Sport and Exercise Psychology, 12, 177-190.

Williams, Ethlyn A.; Duray, Rebecca; Reddy, Venkateshwar (2006). Teamwork Orientation, Group Cohesiveness and Student Learning: A Study of the Use of Teams in Online Distance Education. *Journal of Management Education, 30(4),* 592-616.

Williams, Jean M.; Widmeyer, W.Neil (1991). The Cohesion-Performance Outcome Relationship in a Coacting Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 13(4),* 364- 371.

Williams, Kipling D; Karau, Steven J .(1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychologhy, 61(4),*570-581.

Williams, Kipling; Harkins, Stephen; Latane, Bibb (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology, 40(2),* 303-311.

Yaman, Rabia (2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Yelboğa, Atilla (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2)*,1-18.

Yıldız, Doğan; Uzunsakal, Ece (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1),* 14-28.

Yıldız, Müge Leyla; İşçi, Emre; Taşçı, Suzan (2016). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1)*, 103-120.

Yılmaz, Çiğdem (2012). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Yılmaz, Emine (2015). Hastanelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve İş Tatminine Etkisi: Isparta İlinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Yüksel, İhsan (2005b).İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,6(2)*, 291-306.

Zaccaro, Stephen J. (1984). Social Loafing: The Role of Task Attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *10*(1), 1.

Zeraatkar, Somaye (2012). Understanding Social Loafing in Groups. *Ideal Type of Managament, 1(2),49-59.*

Zhu, Min (2013). Perception of Social Loafing, Conflict and Emotion in The Process of Group Developmen Classroom. University of Minnesota, A Dissertation of Doctor. Minnesota.

EK.1. SORU FORMU

Sayın katılımcı; Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim <u>yazmayınız.</u> Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi rica eder, iyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla,
Esra Burcu KAYA

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumlara katılım düzeyinizi (1) "Kesinlikle katılmıyorum" ile (5) "Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendiriniz. * Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A.1. Çalışma arkadaşlarımın mesai saatleri dışında katıldığı sosyal etkinliklerin bir parçası olmaktan hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu işyerinde öne çıkmamda yeteri kadar şans verilmemektedir.	1	2	3	4	5
3. İzinli olduğum zaman iş arkadaşlarımı özlemiyorum.	1	2	3	4	5
4. Çalışma arkadaşlarımın mesleki hırslarından memnun değilim.	1	2	3	4	5
5. En iyi arkadaşlarımın bazıları bu iş yerindedir.	1	2	3	4	5
6. Bu iş yerinde performansımı geliştirmek için bana yeterince fırsat verilmemektedir.	1	2	3	4	5
7. Arkadaşlarımla yapılan eğlencelere katılmayı, çalışma arkadaşlarımla yapılan eğlencelere katılmaya tercih ederim.	1	2	3	4	5
8. Bu işyerindeki yönetim tarzını sevmiyorum.	1	2	3	4	5
9. Çalışma arkadaşlarım ait olduğum en önemli sosyal gruplardan bir tanesidir.	1	2	3	4	5
10. Çalışma arkadaşlarım mesleki hedeflere ulaşmak için kenetlenmiştir.	1	2	3	4	5
11. Çalışma arkadaşlarım birlikte zaman geçirmek yerine tek başına zaman geçirmeyi tercih ederler.	1	2	3	4	5
12. İş yerinde oluşabilecek olumsuzluklarda sorumluluğu hep birlikte üstleniriz.	1	2	3	4	5
13. Çalışma arkadaşlarım nadiren birlikte eğlenirler.	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarım mesleki hedefler konusunda farklı görüşlere sahiptirler.	1	2	3	4	5
15. Çalışma arkadaşlarım işlerin yoğun olmadığı durumlarda da birlikte olmaktan hoşlanırlar.	1	2	3	4	5
16. Çalışma arkadaşlarımızdan bazılarının performans eksikliği vb. nedenlerden dolayı sorun yaşamaları durumunda tekrar birlikte çalışabilmek için onlara yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
17. Çalışma arkadaşlarım mesai saatleri dışında pek zaman geçirmezler.	1	2	3	4	5

18. Çalışma arkadaşlarım bu iş yerinde birbirlerine uyarıda bulunamazlar.	1	2	3	4	5
B.19. Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
20. Çalışma arkadaşlarımın, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.	1	2	3	4	5
21. İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar VEYA işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	1	2	3	4	5
22. Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	1	2	3	4	5
23. Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir şekilde zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
24. Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	1	2	3	4	5
25. Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
26. Çalışma arkadaşlarım, işin kendi üzerlerine düşen kısmını yapmazlar.	1	2	3	4	5
27. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
28. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha rahat davranırlar.	1	2	3	4	5
29. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları ekibimizde müsait başka biri olduğunda, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	1	2	3	4	5
30. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi paylarına düşen işi yapmazlar.	1	2	3	4	5
31. Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.	1	2	3	4	5
C.32. İşim benim için bir hobi gibidir.	1	2	3	4	5
33. İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35. İşimden çok keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
36. Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

D. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli ( ) Diğer

3. Yaşınız: ( ) 20'den az ( ) 20–29 arası ( ) 30–39 arası ( ) 40–49 arası ( ) 50 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5. **Maddi Geliriniz**: ( ) 500-1500 ( ) 1501-2500 ( ) 2501-3500 ( ) 3501 ve üzeri

6. **Bu İşyerindeki Toplam Çalışma Yılınız:** ( )1'yıldan az ( )1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

7. **Çalışma Grubunuz Kaç Kişiden Oluşmaktadır:** ( )1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41 ve üzeri

8. **Ünvanınız: …….**

EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA ETİK KURULU
PROJE/ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME SONUÇ RAPORU

Toplantı Tarihi	07.09.2020
Toplantı Sayısı	01
Başvuru Protokol Numarası	2020/44
Başvuru Tarihi	01.09.2020
Proje/Araştırma Başlığı	Grup Sargınlığının Sosyal Kaytarma ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Çanakkale İli Lojistik Sektöründe Bir Araştırma
Proje/Araştırma Yürütücüsü	Esra Burcu KAYA
Karar	Bilimsel Araştırma Etik Kurallarına uygundur.
Açıklamalar	-

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Başkan

Doç. Dr. Pelin KANTEN
Üye

Doç. Dr. Yener PAZARCIK
Üye

(Katılmadı)

(İmzalı)
Doç. Dr. Filiz Uğur NİGİZ
Üye

Doç. Dr. Arif BAĞBAŞLIOĞLU
Üye

Doç. Dr. Mustafa KARA
Üye

Prof. Dr. Sermet KOYUNCU
Üye

Doç. Dr. Sezgin AYGÜN
Üye

Doç. Dr. İlknur MAYA
Üye

Doç. Dr. Mehmet Ali YÜCEL
Üye

Prof. Dr. Mustafa EDREMİTLİOĞLU
Üye

Prof. Dr. Mustafa TUNALİ
Üye

Doç. Dr. Ayten DİNÇ
Üye

(İmzalı)

Dr. Öğr. Üyesi Gülçin ÖZCAN ATEŞ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen ÖZEN
Üye

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Kaya, Esra Burcu

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 24.09.1993/ Çanakkale

Telefon : 0546 947 83 00

E-mail : burcukaya017@gmail.com

Eğitim

Derece	*Eğitim Birimi*	*Mezuniyet Tarihi*
Yüksek Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Uluslararası Ticaret, Lojistik ve İşletmecilik	19.01.2018
Lisans	Eskişehir Anadolu Üniversitesi / Uluslararası İlişkiler	25.01.2016
Ön Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Ziraat	24.06.2013
Lise	Gelibolu Atatürk Kız Teknik ve Meslek Lisesi Aşçılık	17.06.2011

İş Deneyimi

Yıl	*Yer*	*Görev*
2015-2016	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Burs ve Barınma Koordinatörlüğü	Sosyal Medya Sorumlusu
2016-2018	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi	VHKİ

Yayınlar

Piri Reis Üniversitesi Global Business Research Congress (30-31 Mayıs, İstanbul 2019), "The Role of Job Demands and Job Resources Model on Job Related Strain and Safety Behaviors: A Research on Blue-Collar Workers", (Prof. Dr. Selahattin Kanten, Doç. Dr.Pelin Kanten, Doktora Öğr. Merve Gözde Durmaz, Yük.Lis.Öğr. Esra Burcu Kaya, Yük.Lis.Öğr. Yiğit Akkoyun). (DOI: http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1060).

Orcid No: 0000-0002-0300-8636