



# TIASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi  
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 4, Sayı: 11, Haziran 2017, s. 227-245

Mustafa KAFES<sup>1</sup>

Ş. Didem KAYA<sup>2</sup>

## SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ

### Özet

Mal ve hizmet anlamında kitle üretimine geçiş beraberinde grup çalışmasına yatkın ve bireysel performansını takım çalışmasında da gösterebilecek işgörenlerin varlığını gerekli kılmıştır. Sosyal kaytarma davranışı, çalışanların takım çalışması içerisindeki performanslarının, bireysel çalışma zamanlarındaki performanslarına kıyasla azalma eğilimi göstermesidir. Gerçekleştirilen bu çalışmada, Dergipark, Ulusal Tez Merkezi, Web of Science olmak üzere üç veri tabanı incelenmiş ve eleme-dışlama kriterlerinin ardından 17 çalışma dâhil edilmiştir. Sosyal kaytarma davranışını sergileyen bireyler, grup içerisinde bu davranışı sergileyen diğer bireylerin de var olduğundan veya olduğunu düşündüğünden dolayı bu davranışı sergiledikleri yönünde bir savunma mekanizmaları geliştirmişlerdir. Grup içerisinde bireylerde meydana gelecek performans düşüşü, örgütün amaçlarına ulaşmasında olumsuz etkiler doğuracağından işgörenlerin motivasyonunun yüksek tutulması ve grup içinde etkili iletişim şartlarının sağlanabilmesi bu davranışın daha az sergilenmesine neden olabilecek faktörler arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal kaytarma, Ringelmann etkisi, Sosyal aylaklık

### INVESTIGATION OF STUDIES ON SOCIAL LOAFING BEHAVIOR

#### Abstract

The transition to mass production in the sense of goods and services has necessitated the existence of workshops that are prone to group work and can show individual performance in team work. Social loafing behavior tends to decrease the performance of employees in team work compared to their performance at

<sup>1</sup> Arş.Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Yönetimi., mkafes@konya.edu.tr

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Yönetimi

individual work times. In this study, three databases, Dergipark, National Thesis Center and Web of Science, were used to search informations and 17 studies were included after applied exclusion criteria. Individuals exhibiting social loafing behaviors have developed defensive mechanisms show that they behave in the same way as other individuals who exhibit this behavior in the group or because they think they exist. The decrease in the performance of the individuals within the group, the high motivation of the employees and the effective communication conditions within the group are among the factors that may cause this behavior to be less exposed.

**Key words:** Social loafing, Ringelmann effect

## GİRİŞ

Günümüzün mal ve hizmet üreten işletmelerinin en önemli amaçları arasında artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak gelmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi, başarının yakalanması ve sürekli kılınması ise çalışanların hizmet vermekte oldukları örgütlere kendilerini adanmaları, grup çalışmalarındaki etkili ve verimli çabaları gibi bir takım etkenlere bağlıdır. Bu açıdan bireylerin gösterecekleri performans hem örgütün rekabette yer edinebilmesi açısından hem de bireyin kendi amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi anlamında önem arz etmektedir. İşletmelerin, grup çalışmasına yatkın ve iş arkadaşları ile etkileşimi ileri düzey, kendini çalıştığı ortama adanmış bireyler ile başarıyı yakalaması kaçınılmazdır. Bu sebeplerden dolayı günümüzde grup çalışmalarında grubun ve bireyin performansının ölçülmesi gerekliliği doğmuştur. Performansın azalmasına veya artmasına sebep olan faktörlerin belirlenmesi, örgüt ikliminin bu anlamda katkısı, grup çalışmalarında bireylerin çalışma arkadaşları üzerinde bireysel performansa etkisi vb. konularda araştırmacıların hem akademik literatür alanında hem de uygulama alanında çeşitli çalışmaları bulunmaktadır. Yürütülen bu çalışmalar sayesinde literatüre bir takım kavramlar kazandırılmıştır. Bu kavramlardan bir tanesi de Ringelmann etkisi olarak da bilinen ‘sosyal kaytarma’dır.

Sosyal kaytarma, bireylerin grup halinde çalışırken gösterdikleri performansın yalnız başlarına çalışırken göstermiş oldukları performansa kıyasla sarf edilen çabanın beklenen aksine bireysel çalışmalarda daha fazla olduğunu ifade eden bir kavramdır. Kavramın geçmişi Fransız bir bilim adamı olan Max Ringelmann’ın çalışmalarına dayanır. Ringelmann tarımsal uygulamalarda insanların, hayvanların ve makinaların etkisini belirlemek istemiştir. Öğrenciler ve bir grup mahkûm ile yürüttüğü deneylerde grup çalışmalarında takımın büyüklüğü ve kişi başına düşen sarf edilen çaba arasında ters bir ilişki olduğunu fark etmiştir. Literatüre ise Ringelmann etkisi olarak girmiştir (Stark ve ark., 2007). Gerçekleştirmiş olduğu meşhur halat çekme deneyinde ucunda gerginlik ölçer bulunan halatı bireylerin bütün kuvvetleri ile çekmelerini istemiş ve deneyin sonunda kişilerin tek başlarına harcamış oldukları kuvvetin toplamı ile grup içerisinde harcanılan kuvvetin toplamının birbirinden farklı olduğunu görmüştür. Bu deneydeki şartıcı nokta ise grupta birey sayısı arttıkça toplam performansın giderek azaldığıdır. Deneyde bireylerin tek başlanmayken harcadıkları kuvveti ortalama 63 kg olarak ölçülmüşken, üçer kişilik gruplarda kişi başı ortalama 53 kg ve sekiz kişilik gruplarda ise 31 kg olarak gözlemlenmiştir. Ringelmann’ın yapmış olduğu bu deneyi 1979 yılında Williams ve Harkins ‘sosyal kaytarma’ olarak isimlendirmiş ve literatüre kazandırmışlardır (Piezon ve ark., 2008).

## TİDSAD

Bireyler sosyal kaytarma davranışını sergilemeden önce buna etki eden birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler içsel ve dışsal faktörler ile ilişkilidir. Bu yüzden kaytarma davranışına sebep olabilecek faktörleri veya koşulları sadece bireyin kendi kişisel özelliklerine veya sadece grup dinamiği ve iklimine bağlamak doğru olmayacaktır. Yapılmış olan çalışmalar da bunu kanıtlar nitelikte veriler sunmaktadır. Bireylerin sosyal kaytarma davranışına etki eden faktörler dört temel başlık altında toplanabilir.

- a. Kişisel özellikler,
- b. Durumsal özellikler,
- c. Grup özellikleri,
- d. Kültürel ve toplumsal normlar.

Bireysel özellikleri; cinsiyet, diğerlerinden daha iyi olma, biliş ihtiyacı, onay yönelimi gibi faktörlerle ilişkili incelerken; durumsal özellikleri, bireyin kendini aşması gereken görevlere karşı çaba sarf etmesine gerek olmayanlar, bilgiye dayalı göreve karşı yargılayıcı görev, ödül ve ceza, yorgunluk başlıklarında değerlendirebiliriz. Grup özelliklerinde sosyal kaytarma davranışının sergilenmesine veya ortadan kaldırılmasına sebep olabilecek faktörleri ise büyüklük, cinsiyet değişkeni, grup içi iletişim kanallarının etkili kullanımı ve rekabet gibi değişkenlerle bağlantılı olarak incelemek mümkündür (Özek, 2014). Çoğunlukla insanlar gruplar halinde çalışırken sarf ettikleri çabanın göz ardı edileceğini veya araya kaynayacağını düşündükleri için bu davranışı sergileme eğilimine girmektedirler. Eğer çalışanlar grup içerisinde herhangi bir arkadaşının performansında azalma olacağını düşünüyorsa yine bireysel performanslarında düşüş yaşadığı gözlemlenmiştir. Grup içi görevlerde bireyin kendi üzerine düşeni tam yerine getirememesi sonucu bu eksikliğin diğer üyeler tarafından kapatılacağını düşünmesi ve aynı görev üzerinde çalışan birden fazla bireyin bulunduğu durumlarda kendi yapacakları katkının gereksiz olduğu varsayımları da bu davranışın sergilenmesine etki eden unsurlar arasındadır (Uslu ve Çavuş, 2014).

Her ne sebepten kaynaklı olursa olsun grup içinde istenmeyen ve en aza indirilmesi amaçlanan bu davranışın grubun işleyişi ve diğer üyeleri üzerinde etkisi azımsanmayacak düzeydir. Bireylerin isteksiz çalışmaları, tembellik göstermeleri, yerine getirmesi gereken görevleri sahiplenmemeleri, kendilerinin yapması gereken işleri grubun diğer üyelerine mal etmeleri gibi davranışlar ister istemez diğer bireyler üzerinde de olumsuz bir etki ve fazladan baskı unsuru olacaktır. Bireyin kendisi haricinde diğer grup üyelerinin de motivasyonlarının ve bağlılıklarının giderek azalmasından kaynaklı meydana gelecek toplam performans düşüşü hem örgüt açısından hem de bireysel hedefler ve çıkarlar açısından gerilemeye ve bunların gerçekleşmemesine sebep olacaktır. Bunun için geçmiş yıllara nazaran bireylerin kendilerini gerçekleştirebileceği, uygun iletişim ortamının hâkim olduğu, daha istekli ve içten çalışmalarına sebep olabilecek yöntemlerin ve koşulların oluşturulup sunulması örgütler açısından giderek önem kazanan ve üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

### **Gereç ve Yöntem**

Literatürde örgüt içerisinde yer alan yetişkin bireylerin, grup içerisinde sergilemiş oldukları ‘Sosyal Aylaklık’ davranışı üzerine yapılmış çalışmaların sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve ileride bu konu hakkında çalışacak araştırmacılara yardımcı olması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması Şubat-Mart 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve son 10 yılda (2007-2017) yapılmış çalışmalar dâhil edilmiştir. Bu alanda yazılmış olan yüksek

lisans ve doktora tezleri de daha kapsamlı bilgi edinmek amacıyla çalışma kapsamına alınmıştır. Veri tabanı olarak tezler için Ulusal Tez Merkezi, Türkçe çalışmalar için Dergipark, yabancı çalışmalar için ise Web of Science veri tabanları taranmıştır. Tarama için kullanılan anahtar kelimeler ‘sosyal kaytarma’, ‘sosyal aylaklık’, ‘sosyal asalaklık’ ve ‘social loafing’ olarak belirlenmiş ve bu doğrultuda veri tabanları taranmıştır. İncelenen çalışmaların yöntem kısmında çalışma grubu, araştırma yılı ve katılımcı sayısı eksiksiz ifade edilmiş olan çalışmaların haricindeki çalışmalar, tam metine ulaşılamayan çalışmalar ve araştırma grubu olarak 10 yaş altı bireylere uygulanmış olan dâhil edilmemiştir. Tarama neticesinde konu ile ilgili yapılmış toplamda yedi teze (üç tane yüksek lisans tezi, dört tane doktora tezi) ulaşılmış olup, bu tezlerden bir tanesi henüz erişime açılmadığı için, bir tanesi de belirlenen zaman aralığına uygun olmadığı için dâhil edilmemiş ve kalan beş tez çalışmaya dâhil edilmiştir. Türkçe çalışmalar için yapılan taramalar neticesinde on çalışmaya ulaşılmış ancak bunlardan iki tanesinde araştırmanın yapıldığı yıl ve örneklem sayısı belirtilmediği için kapsam dışı bırakılmış, kalan sekiz araştırma incelenmiştir. Yabancı çalışmalar açısından belirtilen anahtar kelime ve yıl aralığı bakımından toplamda 40 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan üç tanesi konu ile alakalı olmadığı için, 21 tanesi tam metin olarak erişim sağlanamadığı için, dokuz tanesi araştırma yöntemi kısmında istenilen verilere ulaşılamadığı için ve üç tanesinde de araştırma grubu olarak 10 yaş altı çocuklarla çalışıldığından dolayı kapsam dışı bırakılmıştır. Geri kalan 4 çalışma incelenmiş ve dâhil edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda tezler, Türkçe yayınlar ve İngilizce yayınların yıllara göre dağılımı belirtilmiştir.

**Tablo 1. Yayın yılına göre sosyal kaytarma ile ilgili yapılmış çalışma türleri, sayılarının dağılımı**

Çalışma Türü ve Yılı	Tezler	Türkçe Yayınlar	İngilizce Yayınlar
2007	-	-	1
2008	-	-	-
2009	-	-	-
2010	1	-	-
2011	1	-	-
2012	1	1	-
2013	-	-	-
2014	-	4	1
2015	1	2	-
2016	1	-	2

2017

1

1

-

### **Bulgular**

Takım çalışması halinde çalışan bireylerin sergiledikleri sosyal kaytarma davranışının çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin araştırıldığı Türkçe tez çalışmaları ile ilgili içerikler ve bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Sosyal kaytarma ile ilgili yürütülmüş tez çalışmaları

No	Araştırma	Çalışma Grubu	Araştırma Yılı	Kat. Sayısı	Sonuç
1.	Grup-Bazlı Performans Değerleme Algısı İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki Ve Görev Görünürlüğünün Şartlı Değişken Rolü (Buz 2011)	İstanbul Özel Sektör Çalışanları	2011	151	Kariyerinin başlarında olan genç çalışanlar kaytarma davranışı sergilemelerini algılama bakımından arkadaşlarına daha fazla dikkat etmekte. Çalışanlar çabalarının adil ve yeterli ölçüde değerlendirilmediğini düşündüklerin zaman bireysel çabalarını azaltma eğilimi göstermektedirler. Sosyal kaytarma algılarına ilişkin sonuçlarda ise kadın çalışanların erkeklere göre algılama düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

2.	Kadının çalışmasına yönelik tutumda ve sosyal kaytarma davranışında dindarlık düzeyinin etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma (Özgüven 2017)	Araştırmacı tarafından belirlenen turistik niteliği yüksek illerin otel işletmelerinde çalışan yönetici ve çalışanlar	2016	828	Kendilerini sosyal kaytarma davranışı sergilemiyor olarak gören çalışanlar ile kaytarmaya olarak gören çalışanlar arasında dindarlık tutumu açısından fark gözlemlenmiştir. Kendilerini dindar olarak nitelendiren çalışanlar diğer gruba göre daha az kaytarma davranışı içerisine girmektedirler. Bu davranışı sergilerken bireylerin geliştirdikleri savunma mekanizması ise diğer iş arkadaşlarının da bu davranışı sergilediklerine inandıkları için yaptıkları yönündedir.
----	---	---	------	-----	--

3.	Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma (Özek 2014)	İstanbul Orta ve büyük ölçekli işletme çalışanları ve yöneticileri	2014	791	Psikolojik iklimin yedi alt boyutundan altısı (Katkı; Tanıma; Zorluk; Rol Açıklığı; Destekleyici Yönetim; Kendini İfade Etme; "Fiziksel/Psikolojik Sağlık") ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Destekleyici yönetim boyutu sosyal kaytarma davranışındaki değişimi en fazla açıklayan değişken olarak saptanmıştır. Fiili çalışılan sürenin sosyal kaytarma davranışını etkilemesi bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bireylerin evli veya bekâr olmalarının ya da çocuk sahibi olup olmamalarının sosyal kaytarma davranışı göstermeleri açısından bir farklılık
----	--	--	------	-----	--

					oluşturmadığı gözlemlenmiştir.
4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü (İlgin 2010)	Ankara "Meşhur Peynirci Firması" bünyesinde 15 şube	2010	216	Duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme bakımından daha olumlu niteliktedirler. Örgütsel vatandaşlık seviyesi arttıkça, kaytarma eğiliminde azalma görülmektedir. Lider üye etkileşiminin düzeyi fark etmeksizin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sosyal



						kaytarmadaki negatif etkisi değişmemektedir.
5.	Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisi (Bozkurt 2012)	Ankara bir kamu kurumu	2012	243		Yetki devri ile çalışanların amirleri hakkında sosyal kaytarma davranışı sergilemesine yönelik algıları arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Yukarıda çeşitli değişkenler ile ilişkisi bakımından yürütülen tez çalışmaları incelediğinde ilk olarak kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre iş arkadaşlarının sergilediği sosyal kaytarma davranışı algılarının daha yüksek olduğudur. Bu davranışın sergilenmesi bakımından ise daha önceden Karau ve Williams'ın (1993) yapmış oldukları çalışmada erkeklerin kadınlara göre daha eğilimli olduğu görülmüştür. Ayrıca kariyerine yeni başlayan çalışanların, daha uzun süre çalışan bireylere göre iş arkadaşlarının sergiledikleri bu davranışı algılamada daha dikkatli davranmaktadırlar (Buz, 2011). Sosyal kaytarma davranışını sergileyen bireylerin bunu yapmalarındaki savunma mekanizmalarının ise iş arkadaşlarının da bu davranışı sergilediğine inanmaları olarak ifade edilmektedir (Özguven, 2017). Psikolojik iklimin alt boyutlarından (katkı; tanıma, zorluk, rol açıklığı, destekleyici yönetim, kendini ifade etme, fiziksel/psikolojik sağlık) çalışanların çalışma ortamı koşulları ve çevresiyle etkileşimine bakışı olarak ifade edilebilecek “fiziksel/psikolojik sağlık” alt boyutu harici diğer bütün alt boyutların sosyal kaytarma davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu alt boyutlar arasında “destekleyici yönetim” alt boyutu ise sosyal kaytarma davranışındaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan alt boyut olarak görülmüştür. Çalışanların fiili çalışma süreleri, medeni durumları veya çocuk sahibi olup olmamaları gibi değişkenler açısından ise sosyal kaytarma davranışı sergilemelerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir (Özek, 2014). Çalışma ortamında üstler tarafından yetki devri ile çalışanlara yüklenen sorumluluk, çalışanlar arasında üstlerin sergilediği bir sosyal kaytarma davranışı olarak algılanmamakta aksine çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmelerine sebep olan bir faktör olarak algılanmaktadır (İlgin, 2010). Ayrıca örgüt içerisinde, bireylerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının artması sosyal kaytarma davranışında gözle görülür bir azalmaya sebep olduğu da ortaya konulan sonuçlar arasındadır (Bozkurt, 2012).

**Tablo 3. Sosyal kaytarma ile ilgili yapılmış Türkçe yayınlar**

No	Araştırma	Çalışma Grubu	Araştırma Yılı	Kat. Sayısı	Sonuç
1.	İş Arkadaşlarının Sosyal	Teknik Lise	2011	175	İş arkadaşının

	Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi (Şeşen ve Kahraman 2014)	Öğretmenleri			sosyal kaytarma davranışı sergilediğini algılayan çalışanın kendisi de sosyal kaytarma davranışı eğilimine girmekte ve kendisi de kaytarma davranışı göstermektedir. İş arkadaşlarının sosyal kaytarma içine girdiğini düşünen bir çalışan, buna iş tatmini ve örgüte duyduğu bağlılığı azaltarak karşılık vermektedir.
2.	İşten Ayrılma Niyeti ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi (Akgündüz, Akdağ, Güler, Sünnetçioğlu 2015)	İzmir 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları	2013	354	Aşırı rol yükü - zaman yetersizliği- algısı ile işten ayrılma niyeti çalışanların sosyal aylaklık davranışını artırmaktadır;
3.	İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü (Kanten 2014)	Ankara OSB (Savunma Sanayi; İnşaat ve Bilişim Sektöründe) 4 Firmanın Çalışanları	2014	207	İşyeri nezaketsizliği algılayan işgörenler duygusal açıdan tükenme yaşamakta ve işten ayrılmayı düşünebilecekleri ni ifade

					etmektedir; işyeri nezaketsizliği doğrudan işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerini ve duygusal tükenme düzeylerini etkilemektedir.
4.	Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Sünnetçioğlu, Korkmaz, Koyuncu 2014)	İstanbul 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmeleri	2014	403	Algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın sosyal kaytarma algısını etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır. Zincir ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının, bağımsız ve 4 yıldızlı otel çalışanlarına göre topluluksal kültür algılaması daha yüksek olduğu için sosyal kaytarma davranışı daha az algılanmaktadır. Örgüt kültürü bileşenlerinden sosyalleşmeden çok dayanışma faktörünün daha çok sosyal kaytarma üzerinde önemli negatif etkisi

						olduğu ifade edilmektedir.
5.	Örgütsel Adalet Ve Kaytarma Davranışları (Uslu ve Çavuş 2014)	İki Devlet Üniversitesinin Akademik ve İdari Personel	2014	109	Sosyal kaytarma davranışı ile çalışılan kadro arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır; Sosyal kaytarma davranışı ile cinsiyet arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır; Sosyal kaytarma davranışına eğitim düzeyi açısından bakıldığında en çok kaytarma davranışının ön lisans mezunlarında olduğu gözlenmiştir.	
6.	Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? (Kesen 2015)	Malatya ve Elazığ'da 5 İşletmenin Çalışanları	2015	175	Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) anlamlılık sosyal kaytarmayı negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir; psikolojik güçlendirmenin özerklik, yetkinlik ve etki boyutları	

						sosyal kaytarmayı anlamlı olarak etkilememektedir . Aynı şekilde alt boyutların oluşturduğu bir bütün olarak da değerlendirilen psikolojik güçlendirme, sosyal kaytarmayı azaltma yönünde bir eğilim göstermemektedir.
7.	Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi (Tolukan, Bayrak, Doğan 2017)	Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatlarında görev yapan antrenörler	2016	2286	Antrenörlerin algıladıkları sosyal kaytarma düzeylerini yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Çalıştıkları yıl açısından ise bu zaman dilimi arttıkça antrenörlerin algıladıkları sosyal kaytarma düzeylerinde düşüş gözlemlenmiştir.	
8.	Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Doğan, Bozkurt, Demir 2012)	İstanbul, kolayda örneklem yöntemi ile belirlenmiş satış ve pazarlama elemanları	2012	180	Sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır Erkek	

					yöneticilerin, kadın yöneticilere göre sosyal kaytarma davranışı algılamaları daha yüksektir.
--	--	--	--	--	---

İncelenen çalışmalarda, örgüt içerisinde arkadaşlarından sosyal kaytarma davranışı algılayan çalışanların kendileri de bu davranışı sergileme eğilimine girmektedirler. Bu sonuç bir önceki tabloda incelenen sosyal kaytarma davranışı sergileyen bireylerin geliştirmiş oldukları savunma mekanizmasına ilişkin sonuç ile uyum göstermektedir. Ayrıca iş arkadaşları tarafından sosyal kaytarma davranışı sergilendiğini düşünen bireyin iş tatmininde azalma ve örgüte duyduğu bağlılıkta zayıflama meydana geldiği ortaya çıkmıştır (Şeşen ve Kahraman, 2014; Özgüven, 2017). Mesai saatleri içerisinde çalışanlar kendilerinden çok şey istendiğinde, zaman faktörünü esas alarak yüklenmiş oldukları “Aşırı Rol Yüğü-Zaman Yetersizliği” ve işten ayrılma niyeti, sosyal kaytarma davranışını arttıran sebepler arasında gösterilmektedir (Akgündüz ve ark., 2014). Duygusal açıdan tükenmenin, sosyal kaytarma davranışı sergilemede bir etken olmadığı ise bir diğer çalışmada belirtilmiştir (Kanten, 2014). Örgüt içerisinde sosyalleşme ve dayanışma faktörü, örgüt kültürünü oluşturan bileşenler arasında gösterilmektedir. Bu bileşenlerin örgüt içerisinde kabul görmesi ve çalışanların birbirleri ile bu faktörleri artırıcı eylemler ile etkileşime girmeleri de sosyal kaytarma davranışının azaltılmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir (Sünnetçioğlu ve ark., 2014). Devlet üniversitesinde çalışan idari ve akademik personeller üzerinde yürütülen bir çalışmada ise çalışanların cinsiyeti ile sosyal kaytarma davranışı sergilemeleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Karau ve Williams’ın (1993) çalışmalarında erkeklerin kadınlara göre daha eğilimli olduğu ifade edilmektedir. Eğitim düzeylerine göre bu davranışı sergilemelerindeki sıklığa bakıldığında ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre daha eğilimli olduğu belirtilmiştir (Uslu ve Çavuş, 2014; Stark ve ark., 2007). Psikolojik olarak güçlendirilen personelin grup çalışmasında bireysel performanslarını azalmak yerine daha özverili ve istekli çalıştıkları görülmektedir. Anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramları psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olarak gösterilebilir. Bütün olarak incelendiğinde sosyal kaytarma davranışı üzerinde düzeltici etkisi olduğu ifade edilirken; birebir ilişkileri incelendiği zaman, anlamlılık haricinde kalan üç boyut ile sosyal kaytarma davranışını anlamlı bir şekilde etkilememektedir (Kesen, 2015). Antrenörler üzerinde yapılan çalışmada sosyal kaytarma davranışı bireylerde yaşa göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Çalışma yılı açısından, yıl arttıkça algılanan kaytarma düzeyinde düşüş yaşanmaktadır. Bu sonucu genç yaştaki antrenörlerin diğer antrenörlere göre işlerine daha önem vermeleri, hevesli olmaları ve meslek heyecanında azalma yaşamamalarında kaynaklı olduğu düşünülebilir. Bütün bu nedenlerle ilişkili olarak grup içerisinde diğer çalışma arkadaşlarını daha fazla gözlemleme ve dikkat etme eğilimine girmektedirler. Cinsiyete göre sosyal kaytarma davranışını algılama bakımından ise incelenen bir diğer çalışmada erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere nazaran algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda ifade edilen iki sonuçtan ilki olan sosyal kaytarma davranışını algılamada, mesleğe yeni başlayan bireyler ve daha kıdemli olan bireyler

ile ilgili sonuç bir önceki tabloda incelenen Buz'un (2011) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Ancak sergilenen davranışın algılanmasında cinsiyet faktörüne bakıldığında yine Buz'un (2011) çalışması, kadınların erkeklere göre algılama düzeylerinin daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymuş iken; Doğan vd. (2012), yürütmüş olduğu çalışmada erkek yöneticilerin kadınlara göre algılamada daha fazla dikkat ettiği sonucuna ulaşmıştır (Stark ve ark., 2007; Tolukan ve ark.; 2017; Doğan ve ark., 2012).

**Tablo 4. Sosyal kaytarma ile ilgili yapılmış İngilizce yayımlar**

No	Araştırma	Çalışma Grubu	Araştırma Yılı	Kat. Sayısı	Sonuç
1.	"Just Going Through The Motions....": A Qualitative Exploration Of Athlete Perceptions Of Social Loafing In Training And Competition Contexts – Implications For Team Sport Coaches (Jones, Høigaard & Peters 2014)	Çeşitli spor dallarının sporcuları	2014	20	Sporcular rekabet ortamından çok antrenman ortamında daha fazla sosyal kaytarma sergilemekte ve algılamaktalar. Takım etkileşimli sporlarda bu davranış daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.
2.	Mental Toughness Moderates Social Loafing In Cycle Time-Trial Performance (Haugen, Reinboth, Hetlelid, Peters & Høigaard 2016)	Orta öğretim öğrencileri	2014	27	Bireyin performansının tanımı sosyal kaytarma yapısı ile ilgili önemli bir durum faktörü olarak gözükmektedir. Zihinsel olarak dayanıklı grup, tüm koşullarda tutarlı performanslar sergilerken; zihinsel anlamda zayıf grup ekip koşullarında

					bireysel performanslarını azaltmışlardır.
3.	Participation In Team Sports Can Eliminate The Effect Of Social Loafing (Cyz, Szmajke, Kruger & Kübler 2016)	University School of Physical Education- North-West University	2016	72	Daha önceden takım sporlarında yer almış bireylerin, yer almayan bireylere göre sosyal kaytarma düzeyleri daha düşük çıkmıştır.  Daha önce takım sporu veya bireysel anlamda spor yapan bireylerde ise yapmayan bireylere nazaran kaytarma davranışı daha az görülmektedir.
4.	Perceived Social Loafing And Anticipated Effort Reduction Among Young Football (Soccer) Players: An Achievement Goal Perspective (Høigaard & Ommundsen 2007)	Gençler Ligi futbol takımı oyuncularını	2007	170	Ego odaklı başarı amaçları ile sosyal kaytarma davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Grup üyeleri takım arkadaşlarının bireysel çabalarında azalma fark etmişlerse, bu azalma



					motivasyon açısından ve kaytarma davranışı açısından bireyleri olumsuz etkilemektedir.
--	--	--	--	--	--

Sporcular üzerinde yapılan ilk çalışmada sergilenen ve algılanan sosyal kaytarma davranışının rekabet durumlarından ziyade antrenman halinde iken daha fazla sergilendiği ve algılandığı görülmektedir. Buna sebep olarak, herhangi bir müsabaka durumunda bireyler kazanmaya kendilerini daha fazla odaklamış ve içgüdüsel olarak galibiyete şartlanmış olmaları söylenebilir. Ancak antrenman yaparken bu şartlanma ve rekabet iklimi önemli ölçüde azalma göstermekte bu da bireylerin kaytarma davranışı sergilemelerine sebep olmaktadır (Jones ve ark., 2014). Zihinsel dayanıklılık ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmada zihinsel olarak dayanıklı bireyler, çalışma koşullarında zihinsel açıdan zayıf olan bireylere göre daha tutarlı performanslar sergilediği görülmüştür. Zihinsel olarak zayıf olan bireyler grup içerisine dâhil olduklarında bireysel performanslarını azaltma eğilimine girmektedirler. Grup içerisinde etkin ve verimli çalışma sadece fiziksel ve psikolojik sağlamlık ile değil aynı zamanda zihinsel olarak da dayanıklılığı gerektirdiği görülmektedir (Haugen ve ark, 2016). Örgüt içerisinde uyumlu çalışma ile bireylerin spor geçmişleri anlamlı bir ilişki içerisindedir. Geçmiş dönemlerinde herhangi bir takım sporunda yer almış bireyler, bireysel sporla uğraşan bireylere göre kaytarma davranışı sergileme düzeyleri açısından daha düşük düzeydedir. Aynı şekilde daha önce herhangi bir takım sporu veya bireysel spor geçmişi olan bireylerinde, spor geçmişi olmayan bireylere göre grup içerisinde sosyal kaytarma açısından daha az düzeylerde olduğu ifade edilmektedir (Czyz ve ark., 2016). İncelenen bir diğer çalışmada ise grup üyelerinde, diğer üyeler açısından bireysel performansta bir azalma sezmeleri durumunda bunun kendi motivasyonlarına yansıdığı görülmektedir. motivasyonlarına yansıyan bu olumsuzluk ise bireylerde sosyal kaytarma davranışı sergilenmesine sebep olmaktadır. Bu sonuç yukarıdaki tablolarda incelenen Şeşen & Kahraman'ın (2014) çalışması ve Özgüven'in (2017) çalışmasındaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir (Høigaard ve Ommundsen 2007).

## SONUÇ

İncelenen çalışmalardan da görüldüğü gibi; grup olarak çalışma performansının bireysel çalışma performansına nazaran daha önemli olduğu günümüz örgütlerinde bireylerin sarf ettikleri çaba ve örgütsel amaca ulaşmada gösterecekleri istek ve kararlılık oldukça önemlidir. Takım çalışması halinde yürütülen işlerde, bireylerin kendi performanslarını azaltması ve tembellik göstermeleri hem dâhil oldukları grubun amacına ulaşmasında hem de beraber çalıştıkları grup arkadaşlarının performanslarına olan olumsuz etkisinden dolayı istenmeyen bir davranıştır. İncelenen çalışmalar, bireyin grup içinde performansını azaltma eğilimine girmesi sadece kendisi açısından olumsuzlukları değil aynı zamanda bu azalma eğilimini algılayan diğer

üyelerinde aynı davranışa yönelmeleri ve doğal olarak grubun toplam performansının azalması gibi olumsuz durumları doğurmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bu olumsuzlar ise verimlilik kaybı ve üretilen çıktılarda etkin olmama gibi durumları beraberinde getirmektedir. Bu açıdan grup üyelerinin fiziksel, zihinsel ve psikolojik açıdan güçlü özellikler sergilemeleri önemlidir. Örgüt ikliminde dayanışma, rol açıklığı ve üstler tarafından desteklenme bu davranışların azalmasına yardımcı olacaktır. Bu sebeplerden kaynaklı konu üzerinde daha derinlemesine araştırmalar yapılması faydalı olacaktır.

Konu ile alakalı sağlık sektöründe yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan temel, ikamesi olmayan ve ertelenemeyen ihtiyaçların sunulduğu sağlık sektöründe konu ile ilgili araştırmaların yapılması hem literatüre hem de sektöre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sadece işgörenin göstermiş olduğu eğilimin anlamlandırılması üzerine çalışmalar yerine, örgüt tipi ve yöneticilerin kaytarma davranışına olan etkileri üzerine de çalışmalar yürütülmesi faydalı olacaktır.

Yapmış olduğumuz çalışmada, özellikle tam metin çalışmalara erişimden kaynaklı kısıtlılık yaşanmıştır. Aynı zamanda geriye dönük tarama tarihleri olarak son 10 yılda yayınlamış çalışmalar ve ismi geçen veri tabanları incelenmiştir. İleride bu konu hakkında çalışmak isteyen araştırmacılara yardımcı olması açısından, erişilemeyen çalışmaların tam metinlerine erişilmesi, veri tabanı olarak diğer veri tabanlarının da taranması ve zaman aralığının daha geniş tutulması konunun literatüre katkı sağlaması açısından daha faydalı olacaktır.

#### **KAYNAKLAR**

- AKGÜNDÜZ Y, Akdağ G, Güler O, Sünnetçioğlu S. İşten Ayrılma Niyeti Ve Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanlarının Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 4. 2014. İzmir
- BOZKURT G. Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme Ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması İle İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012. Ankara.
- BUZ E. The Relationship Between Perceived Group-Based Performance Appraisal And Social Loafing And The Moderating Role Of Task Visibility. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. Ankara.
- CZYZ SH, Szmajke A, Kruger A, Kübler M. Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing. Perceptual and Motor Skills, Cilt 123, Sayı 3. 2016
- DOĞAN A, Bozkurt S, Demir R. Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2012. Konya
- HAUGEN T, Reinboth M, Hetlelid KJ, Peters DM, Høigaard R. Mental Toughness Moderates Social Loafing İn Cycle Time-Trial Performance. Research Quarterly For Exercise And Sport, Cilt 87, Sayı 3. 2016.
- HØİGAARD R, Ommundsen Y. Perceived Social Loafing And Anticipated Effort Reduction Among Young Football (Soccer) Players: An Achievement Goal Perspective. Psychological Reports, Cilt 100. 2007.

- ILGIN B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü. Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010. Ankara.
- JONES GW, Høigaard R, PetersDM. “Just Going Through the Motions...”: A Qualitative Exploration of Athlete Perceptions of Social Loafing in Training and Competition Contexts – Implications for Team Sport Coaches. International Journal of Sports Science & Coaching, Cilt 9, Sayı 5. 2014.
- KANTEN P. İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1. 2014. Aksaray
- KESEN M. Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? Journal of Yaşar University, Cilt 10, Sayı 38. 2015. İzmir.
- ÖZEK H. Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı İle Psikolojik İklim İlişkisi Ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. 2014. İstanbul.
- ÖZGÜVEN E. Kadının Çalışmasına Yönelik Tutumda Ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Batman Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017. Batman.
- PİEZON FL, Ferree WD. 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, Cilt 9, Sayı 2, 2008. Kanada.
- STARK EM, Shaw JD, Duffy MK. Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. Cilt 6, Sayı 32, 2007.
- SÜNNETÇİOĞLU S, Korkmaz H, Koyuncu M. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 28. 2014. Hatay.
- ŞEŞEN H, Kahraman ÇA. İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. İş ve İnsan Dergisi, Cilt 1, Sayı 1. 2014.
- TOLUKAN E, Bayrak M, Doğan PK. Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1. 2017. Gaziantep.
- USLU YD, Çavuş MF. Örgütsel Adalet Ve Kaytarma Davranışları. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014. Ordu.